

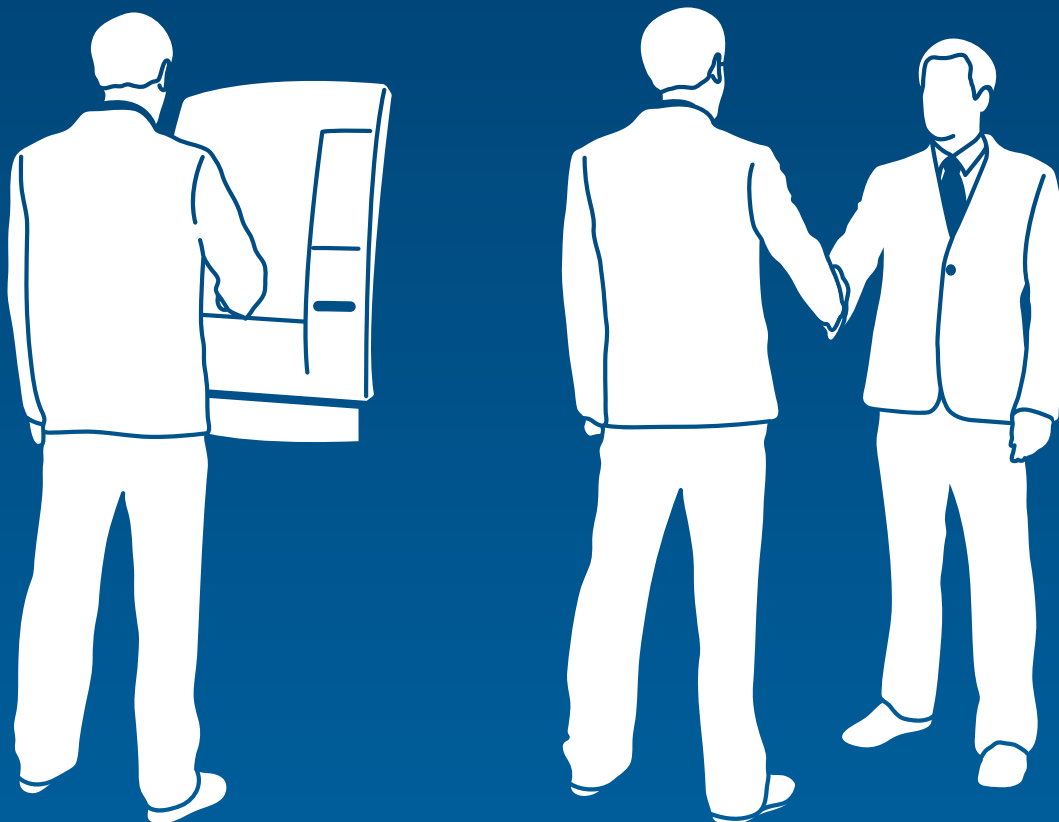


## School of Management and Law

### Swiss CRM 2014 Einsatz und Trends in Schweizer Unternehmen

**Von der Transaktion zur Beziehung.  
Crossing Borders.**

Eine Studie von F. Hannich, B. Rüeger, C. Scherrer, B. Gehring,  
R. Seiler, S. Müller, M. Hüttermann, D. Kübler und M. Stadelmann  
mit Unterstützung der Schweizerischen Post



Hauptsponsor



Branchenpartner





# Management Summary

**Im Rahmen der achten Durchführung der Trendstudie «Swiss CRM» hat das Institut für Marketing Management der School of Management and Law der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften erneut Entscheidungsträger von Schweizer Unternehmen zum Thema Customer Relationship Management (CRM) befragt.**

Wie bereits in den vergangenen Jahren geben die ersten zwei Kapitel der Studie einen Überblick über die aktuelle Situation von CRM in den Schweizer Unternehmen. Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass CRM nach wie vor sehr bedeutsam ist und die Unternehmen immer mehr Budget für ihre CRM-Aktivitäten zur Verfügung stellen. Gegenüber den Vorjahren ist eine leichte Zunahme der Software-Perspektive von CRM zu verzeichnen, bei der Mehrheit der Befragten ist nach wie vor ein ganzheitliches Verständnis von CRM als unternehmensweites Organisations- und Führungsprinzip verankert. Erneut sehen die Entscheidungsträger einen wichtigen Investitionsschwerpunkt im operativen Kundenbeziehungsmanagement.

Als grösste Herausforderungen werden – trotz erwartetem Budgetanstieg – fehlende Mittel und keine klar definierten Prozesse identifiziert. Mit der individuellen Betreuung nach Kundenwert, Personalisierung bzw. Individualisierung von Diensten sowie Integration von CRM- und ERP-Software bilden drei Datenthemen die Top-Trends der CRM-Studie.

Als Trendthema wurde dieses Jahr kooperatives CRM (kCRM) behandelt. Insbesondere in Bezug auf die steigenden Ansprüche der Kunden und der zunehmende Konkurrenzdruck bietet kooperatives CRM eine mögliche Lösung. Durch unternehmensübergreifende Abstimmung der Kanäle und langfristig ausgerichtete Kooperationen mit anderen Organisationseinheiten können den Kunden konsistente Erlebnisse geboten und ihre Bedürfnisse individuell adressiert werden.

Zusätzlich werden im Rahmen eines Interviews die Entwicklungsschritte des letztjährigen CRM Innovation Award-Gewinners Poinz dargelegt.







# Inhalt

<b>3</b>	<b>Management Summary</b>
<b>6</b>	<b>1. Studienbeschreibung Swiss CRM 2014</b>
	1.1. Hintergrund und Ziele der Studie
	1.2. Theoretische Fundierung
	1.3. Studiendesign
	1.4. Befragte Unternehmen und Rücklauf
<b>13</b>	<b>2. Status Quo</b>
	2.1. Fast jedes Schweizer Unternehmen hat CRM auf der Agenda
	2.2. Im Vergleich zum Vorjahr wird stärker in Mitarbeiterschulungen investiert
	2.3. Stärkerer Datenfokus im CRM erkennbar
<b>22</b>	<b>3. CRM-Trends 2014</b>
<b>29</b>	<b>4. Trendthema kooperatives CRM</b>
	4.1. Strategische Sicht: kCRM als Ansatz zur Generierung von Mehrwerten für Kunden
	4.2. Operative Sicht: Grosses Potenzial bei analytischem CRM und Innovation mit Kunden
<b>49</b>	<b>5. Follow-up Swiss CRM Innovation Award</b>
<b>53</b>	<b>6. Fazit und Ausblick</b>
<b>54</b>	<b>Literaturverzeichnis</b>
<b>55</b>	<b>Abbildungsverzeichnis</b>
<b>56</b>	<b>Autoren der Studie</b>
<b>58</b>	<b>Beteiligte Experten und Autoren der Praxisbeiträge</b>
<b>60</b>	<b>Sponsoren</b>
<b>62</b>	<b>Masterstudium Customer Relationship Management</b>

# 1. Studienbeschreibung Swiss CRM 2014

Im Rahmen der achten Durchführung der Trendstudie «Swiss CRM» wurden 467 CRM-Entscheidungsträger zum Kundenbeziehungsmanagement in ihrem Unternehmen befragt. Die Studie beleuchtet den Status Quo und die Entwicklung von Customer Relationship Management (CRM) in der Schweiz. Schwerpunkt dieses Jahr bildet das Thema «Kooperatives Kundenbeziehungsmanagement – Wert für den Kunden schaffen». Ebenfalls in der Studie enthalten ist ein Interview mit dem Unternehmen Poinz – letztjähriger CRM Innovation Award-Gewinner.

## 1.1. HINTERGRUND UND ZIELE DER STUDIE

**CRM geniesst sowohl in der Wissenschaft wie auch in der Praxis einen anhaltend hohen Stellenwert. Das dynamische Wettbewerbsumfeld und das sich ständig wandelnde Verhalten der Konsumenten machen Kundenbeziehungsmanagement zu einem essentiellen Faktor einer erfolgreichen Unternehmensstrategie.**

Die Trendstudie «Swiss CRM 2014» zeigt den Umsetzungsstand von CRM in Schweizer Unternehmen aller Branchen auf. Folgende drei Hauptziele werden mit der Studie verfolgt:

### 1) Darstellung des Status Quo und Entwicklung von CRM in Schweizer Unternehmen

Während die frühere Sicht auf CRM stark IT-getrieben war, wird Kundenbeziehungsmanagement heute mehr und mehr aus einem ganzheitlichen Unternehmensblickwinkel betrachtet. Dazu ist es notwendig, Kundenstrategie, Prozesse, Organisation und Unternehmenskultur auf das CRM auszurichten (Roberts et al., 2005).

Die Studie verfolgt das Ziel, einen umfassenden und wirklichkeitsgetreuen Überblick über die Sichtweise von CRM, die organisatorische Verankerung, aktuelle Fragestellungen und Herausforderungen zu liefern.

Des Weiteren erlaubt die jährlich wiederkehrende Durchführung Mehrfachvergleiche und die Betrachtung der Entwicklung im Zeitverlauf.

### 2) Identifikation und Beobachtung der bedeutendsten CRM-Trends

Verschiedene Trends dominieren das Customer Relationship Management. Swiss CRM 2014 prüft, welche der Trendbegriffe auch für Schweizer Unternehmen relevant sind. Auf Basis eines Quervergleichs aller bisherigen Swiss CRM-Studien lässt sich ferner ermitteln, ob CRM-Trends wie bspw. Mobile CRM, Social Media Marketing oder Big Data nur kurzfristiger Natur sind oder langfristige Trends darstellen. Dadurch erfahren Unternehmen, welche Themen generell im Trend sind, sind in der Lage, die Relevanz dieser Themen für ihr eigenes Unternehmen abzuleiten und darauf aufbauend gegebenenfalls strategische Änderungen zu planen.

### 3) Vertiefte Beleuchtung aktueller CRM-Themen

Den Schwerpunkt der diesjährigen Studie bildet das Thema «Kooperatives Kundenbeziehungsmanagement - Wert für den Kunden schaffen». Die Studie erklärt die konkrete Anwendung und schätzt die zukünftige Entwicklung des Themas ein. Dabei werden verschiedene Wirkungsbeziehungen überprüft: Wie arbeiten die Organisationseinheiten eines Unternehmens im Bereich CRM zusammen? Was für Herausforderungen sind damit verbunden? Welche CRM-Aktivitäten werden aktuell bereits an andere Unternehmen ausgelagert? Diese und weitere Fragen sind Teil des diesjährigen Trendthemas.

#### 1.2. THEORETISCHE FUNDIERUNG

**Das ZHAW-CRM-Framework bildet die theoretische Grundlage für die Trendstudie. Das Framework versteht CRM als unternehmensweit integrierendes Organisations- und Führungsprinzip mit zehn Kompetenzbereichen. Sowohl in der Theorie als auch in der Praxis hat sich das Framework der ZHAW bewährt.**

Um Klarheit über den Begriff «CRM» zu schaffen und einem ganzheitlichen Unternehmensblickwinkel gerecht zu werden, gilt für die vorliegende Studie nachfolgende Definition von CRM:

#### DEFINITION VON CRM

Integriertes CRM umfasst das systematische Erschliessen und Ausschöpfen von neuen und bestehenden Kunden-, Leistungs- und Mitarbeiterpotenzialen zur Schaffung gemeinsamer Werte, dies – wo immer möglich und sinnvoll – unter konsequenter Nutzung durchgängiger Informations- und Kommunikationstechnologien. CRM erfasst alle Massnahmen, die auf eine erhöhte Kundenzufriedenheit gerichtet sind.

Übergeordnete Zielsetzung des CRM muss sein, die Fähigkeiten eines Unternehmens sicherzustellen,

- langfristig profitable Kundenbeziehungen aufzubauen (Kundenakquisition),
- im Zeitablauf zu intensivieren (Kundenentwicklung) und
- aufrechtzuerhalten (Kundenbindung).

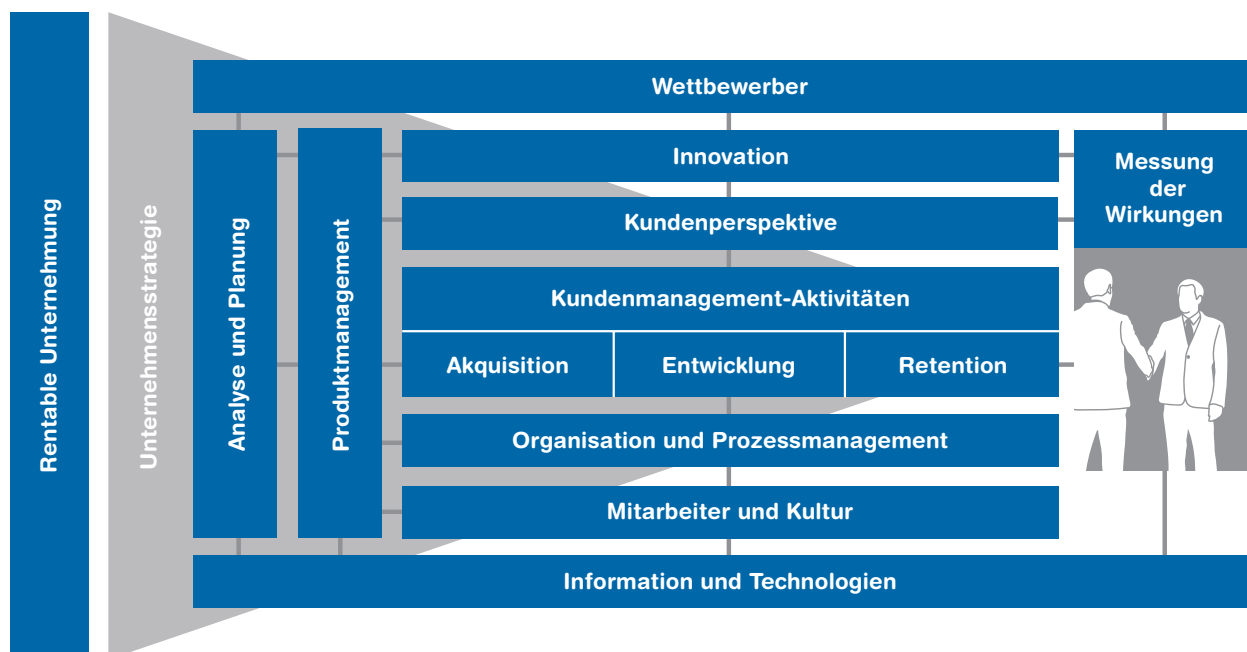
(Rüeger et al., 2010; Stadelmann et al., 2007)

Als wissenschaftliche Grundlage für die Studie wird das ZHAW-CRM-Framework verwendet. Dieses Framework, von der ZHAW in Zusammenarbeit mit den Unternehmen Mummert Consulting und QCi Assessment konzipiert, betrachtet das Kundenbeziehungsmanagement aus Geschäftsleitungs- und Entscheidungsträgersicht. Eine Vielzahl von Unternehmen konnte mit Hilfe des ZHAW-CRM-Frameworks erfolgreich ihre CRM-Strategie implementieren oder verbessern. Entsprechend stellt es eine hervorragende Basis für die praxisorientierte CRM-Studie dar.

Weitere Informationen und die genaue Beschreibung der einzelnen Kompetenzbereiche sind auch auf der Website des Instituts für Marketing Management der ZHAW verfügbar. [www.imm.zhaw.ch/forschung](http://www.imm.zhaw.ch/forschung)

Abb. 1: Rüeger et al., 2010; Stadelmann et al., 2007

#### ZHAW-CRM-FRAMEWORK





### 1.3. STUDIENDESIGN

**Die achte Realisierung der Trendstudie Swiss CRM widmet sich dem Thema «Kooperatives Kundenbeziehungsmanagement – Wert für den Kunden schaffen». Darüber hinaus werden – wie in den Vorjahren – der Status Quo des Kundenbeziehungsmanagements sowie aktuelle Entwicklungen und Trends in Schweizer Unternehmen näher beleuchtet.**

Auf Basis der alljährlichen Wiederholung ermöglicht die Studie Vergleiche im Zeitverlauf und somit die Erfassung relevanter Entwicklungstendenzen. Auch die diesjährige Studie wurde von namhaften CRM-Experten und Praxisvertretern begleitet, welche Cases geliefert oder Statements zu Ergebnissen abgegeben haben. Wertvoll war auch der Austausch mit den Studierenden und Alumnis des berufsbegleitenden MAS CRM (siehe auch Vorstellung im Anhang der Studie).

Das Studiendesign richtet sich nach den zu Beginn formulierten Zielen. Die inhaltlich breite Ausrichtung der Studie setzte ein quantitatives Verfahren zur Datenerhebung voraus. Zudem wurde darauf geachtet, dass der Fragebogen für Unternehmen unterschiedlicher Grössen und Branchen geeignet ist.

#### Fragebogeninhalt

Der Inhalt des Fragebogens wurde auf Basis der im Kapitel 1.1. formulierten Ziele konzipiert. Den ersten Teil bilden dabei Fragen, welche alljährlich wiederholt werden und einen Überblick über die Entwicklung von CRM in der Schweiz ermöglichen. Der zweite Teil der Befragung fokussiert sich auf das Trendthema kooperatives Kundenbeziehungsmanagement. Der Fragebogen wird jedes Jahr überarbeitet und mit den neuesten Entwicklungen bzw. Trendbegriffen ergänzt.

Die quantitativen Analysen wurden mit der Statistiksoftware IBM SPSS Statistics durchgeführt. Signifikante Unterschiede und Zusammenhänge in den Daten wurden bei kategorialen Variablen mittels Kreuztabellen und Chi-Quadrat-Tests geprüft, bei intervallskalierten Daten mittels ANOVA-Prozedur.

Abb. 2: Fragebogenstruktur

#### AUFBAU DES FRAGEBOGENS

<b>Status Quo</b> (Kap. 2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Bedeutung, Erfolg und Budgets</li> <li>– Verständnis von CRM</li> <li>– Eingesetzte Software</li> <li>– Themenfokus und aktuelle Herausforderungen</li> </ul>
<b>Trends</b> (Kap. 3)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Beurteilung der Trendrelevanz verschiedener Begriffe</li> </ul>
<b>Kooperatives Kundenbeziehungsmanagement</b> (Kap. 4)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Relevanz und Verbreitung</li> <li>– Strategische Sicht</li> <li>– Operative Sicht</li> </ul>

#### 1.4. BEFRAGTE UNTERNEHMEN UND RÜCKLAUF

Von den 2 227 telefonisch angefragten Schweizer Unternehmen haben 467 an der Befragung teilgenommen. Die Stichprobe umfasst einen breiten Mix an Unternehmen verschiedener Branchen und Grössen und ist deshalb repräsentativ für die Grundgesamtheit. Zielpersonen der Befragung waren die Entscheidungsträger im Bereich CRM (Inhaber, Geschäftsführer, Marketing- oder CRM-Verantwortliche) innerhalb der Unternehmen.

Entsprechend den Zielen der Studie bilden mittlere und grosse Unternehmen in der Schweiz die Grundgesamtheit der Trendstudie. Dies entspricht Unternehmen mit einem Jahresumsatz von mindestens CHF 15 Millionen oder mindestens 50 Mitarbeitenden. Von der Befragung ausgeschlossen wurden öffentliche und landwirtschaftliche Betriebe. Aus forschungsökonomischen Gründen erfolgte die Befragung lediglich auf Deutsch und Französisch.

Die Bereitschaft zur Studienteilnahme wurde telefonisch erfragt. Bei positiver Rückmeldung seitens der Unternehmen wurde ein Link zur Umfrage versendet. Die nachfolgende Tabelle stellt die Aufteilung der Stichprobe nach Unternehmensgrösse, Branchen- und Kundenzusammensetzung dar.

Abb. 3: Stichprobenzusammensetzung

BESCHREIBUNG DER STICHPROBE		in %
<b>Unternehmensgrösse</b> (N=467)	– Grossunternehmen	40,8
	– Mittlere Unternehmen	52,1
	– Kleine Unternehmen	7,1
<b>Branchenzusammensetzung</b> (N=467)	– CRM-affine Dienstleister	9,3
	– Andere Dienstleister	26,4
	– Verarbeitendes Gewerbe	35,2
	– Bau und Bauzulieferer	14,6
	– Andere	14,5
<b>Kundenzusammensetzung</b> (N=467)	– Vorwiegend Unternehmenskunden (B2B)	62,8
	– Vorwiegend Konsumenten (B2C)	21,3
	– Unternehmenskunden sowie Konsumenten	15,9
<b>Sprachverteilung</b> (N=467)	– Deutsch	87,4
	– Französisch	12,6

Zielgruppe der Befragung waren die CRM-Verantwortlichen von Schweizer Unternehmen. Abbildung 4 zeigt die Funktionen der Antwortenden in ihrem Unternehmen.

Bei 58% der Unternehmen ist die CRM-Verantwortung auf Geschäftsleitungsebene angesiedelt. Dabei liegt die Verantwortung vor allem bei den Firmeninhabern oder Geschäftsführern (24,8%). Bei 38,8% der befragten Unternehmen trägt entweder die Marketing- oder Verkaufsleitung die Verantwortung für das CRM. Bei rund einem Fünftel der befragten Unternehmen sind die Verantwortlichkeiten nicht geregelt.

Abb. 4: Funktionen der Befragten

#### FUNKTIONEN DER ANTWORTENDEN PERSONEN

Häufigkeiten in %

##### Geschäftsleitungsebene

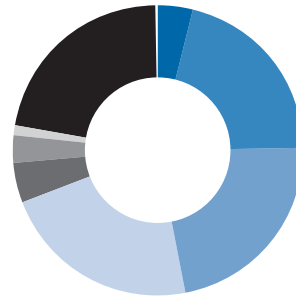
Inhaber/-in	3,9 %	
Geschäftsführung	21,0 %	

##### Marketing/CRM

Leitung Marketing	22,2 %	
Leitung Verkauf oder Vertrieb	22,2 %	
Projektverantwortung CRM	4,4 %	
Leitung Kundenbez. (CRM)	3,0 %	

##### Andere

Leitung IT	1,1 %	
andere	22,2 %	



N=467



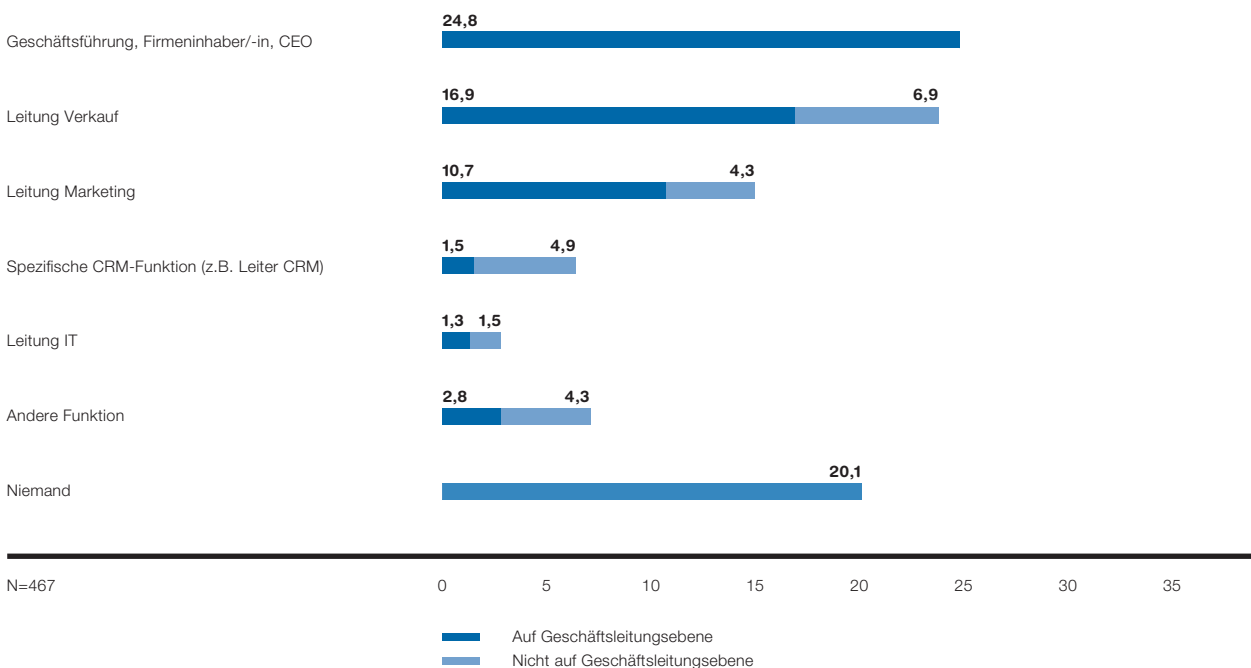
«In noch über 20% der Unternehmen gibt es keinen CRM-Verantwortlichen – das ist sicher mit ein Grund für das häufige Scheitern von CRM-Anstrengungen. In der Beratung ist es deshalb wichtig, die Kunden bei der Implementierung und Verankerung von durchschlagenden CRM-Strukturen und Prozessen innerhalb der bestehenden Organisation zu unterstützen. Auf einer solchen Basis lassen sich CRM-Projekte erfolgreich umsetzen.»

Walter U. Andres, CEO ADVANIS AG

Abb. 5: Ansiedlung CRM-Verantwortlichkeiten

### BEI DER MEHRHEIT DER UNTERNEHMEN IST CRM CHEFSACHE

in %



## 2. Status Quo

### 2.1. FAST JEDES SCHWEIZER UNTERNEHMEN HAT CRM AUF DER AGENDA

**Customer Relationship Management ist bei Schweizer Unternehmen weiterhin von grosser Bedeutung. Rund 67% der CRM-Verantwortlichen stufen CRM für ihr Unternehmen als sehr wichtig ein und über 57% erwarten für dieses Jahr steigende CRM-Budgets. Darüber hinaus bezeichnen 56% der Befragten die CRM-Anstrengungen ihres Unternehmens als sehr erfolgreich oder eher erfolgreich im Sinne eines ROI.**



«Vor gut 10 Jahren war Gegenstand der wirtschaftswissenschaftlichen

Diskussion, ob CRM ein «Hype» oder ein nachhaltiger Trend sei. Die Zahlen der Bedeutung von CRM für die Jahre 2007 bis 2014 lassen diese Frage nun klar beantworten: CRM hat sich (mit konstant hohen Werten) als erkennbar wichtiger Bestandteil des Managements in Unternehmen etabliert.»

Univ.-Prof. Dr. Florian Siems, Lehrstuhlinhaber TU Dresden

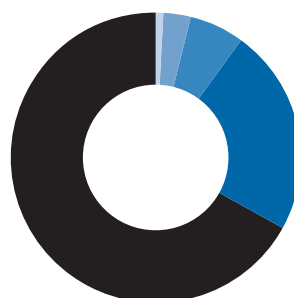
Vergleicht man die Zahlen mit denjenigen des Vorjahrs ist ersichtlich, dass der Anteil der Befragten, welche CRM als sehr wichtig erachten, von 74,8% auf 66,9% leicht abgenommen hat. Dafür ist der Anteil der CRM-Verantwortlichen, welche CRM als eher wichtig einstufen von 16,9% auf 22,9% gestiegen. Insgesamt ist hiermit der Anteil der Befragten, welche die Relevanz als eher hoch oder sehr hoch einstufen, nur leicht zurückgegangen (–1,9 Prozentpunkte). Mit 4% nur ein verschwindend geringer Anteil der Befragten erachtet CRM als nicht wichtig für ihr Unternehmen.

Die CRM-Anstrengungen machen sich bezahlt: Auch dieses Jahr beurteilen die CRM-Verantwortlichen ihre CRM-Aktivitäten mehrheitlich als erfolgreich (55,9%) im Sinne eines Return on Investment (ROI), davon 12,9% der Befragten sogar als sehr erfolgreich. Lediglich 9,7% betrachten ihre Aktivitäten als eher nicht erfolgreich und nur 1,6% als überhaupt nicht erfolgreich. Verglichen mit den vergangenen Jahren zeichnet sich somit seit 2007 ein leichter Anstieg des CRM-Erfolgs ab.

Abb. 6: CRM-Bedeutung

#### BEDEUTUNG VON CRM NACH WIE VOR SEHR HOCH

	Häufigkeiten in %
überhaupt nicht wichtig	0,9 %
eher nicht wichtig	3,0 %
teils teils	6,3 %
eher wichtig	22,9 %
sehr wichtig	66,9 %



N=467



Auffallend ist, dass Unternehmen, welche ihre CRM-Anstrengungen als erfolgreich wahrnehmen, signifikant häufiger in Produkte und Services investieren. Dies könnte damit zusammenhängen, dass Unternehmen, welche ein erfolgreiches CRM betreiben, näher am Kunden sind. Entsprechend kann das Unternehmen Kundenbedürfnisse besser wahrnehmen und diese Bedürfnisse dann im Bereich Produkte und Services umsetzen.

Die hohe Bedeutung von CRM und dessen Erfolgsaussichten schlagen sich auch in den Investitionen nieder: 46,3% bzw. 11,5% der Befragten rechnen mit eher oder stark steigenden CRM-Budgets. Nur gerade 5,4% der Befragten prognostizieren sinkende Budgets. Insgesamt bewerten also 57,8% der CRM-Verantwortlichen in der Schweiz ihr Budget als steigend. Dieser Wert liegt somit deutlich über dem Europäischen Durchschnitt von ca. 50% (Gartner, 2014). Ein Vergleich mit früheren CRM-Studien der ZHAW zeigt (siehe Abb. 8, nächste Seite), dass sich die Investitionen seit dem leichten Rückgang im Rahmen der Finanzkrise um 2009 wieder auf dem Stand von 2008



«Wenn man die Wirksamkeit von CRM kennt, ist es wirklich erstaunlich, dass nicht mehr Unternehmen der Schweizer Wirtschaft auf eine systematisierte, nachhaltige Kundenbegeisterung setzen.»

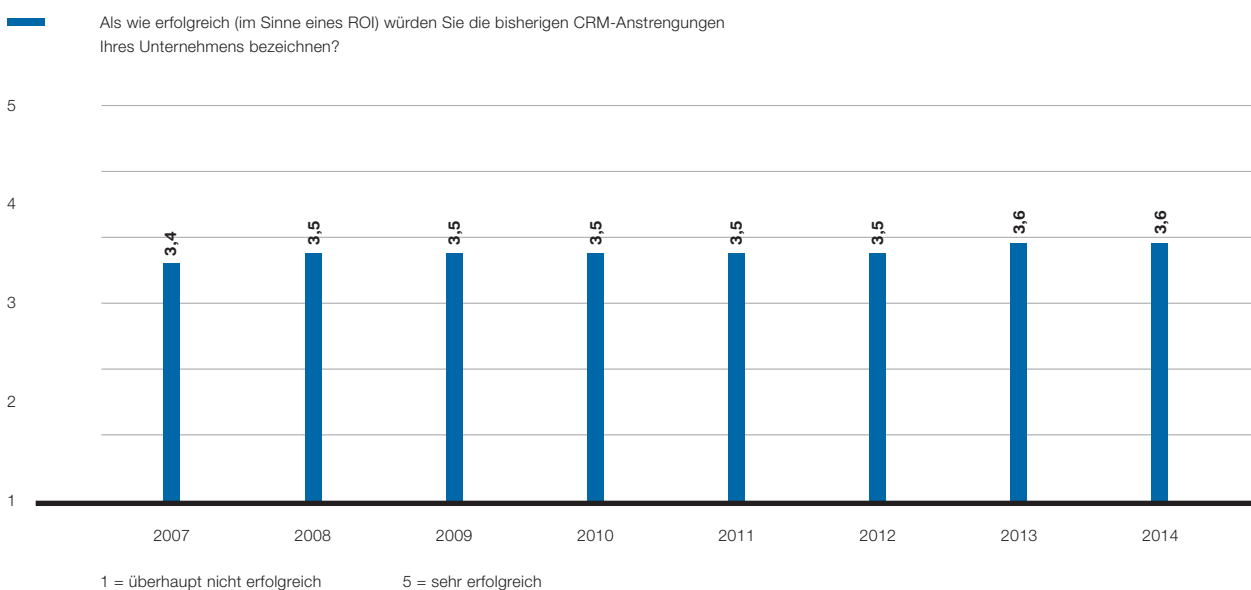
Roger Eric Gisi, CRM-Finder Schweiz

(Durchschnittswert von 3,6) eingependelt haben. Die Vorsicht bei Investitionen ins CRM während der Finanzkrise scheint bei Schweizer Unternehmen nun endgültig überwunden zu sein.

Abb. 7: CRM-Erfolg

## ERFOLG VON CRM STEIGT SEIT 2007 STETIG AN

Mittelwerte auf 5er-Skala



## 2.2. IM VERGLEICH ZUM VORJAHR WIRD STÄRKER IN MITARBEITERSCHULUNGEN INVESTIERT

**Die Ausweitung der CRM-Budgets zeigt Auswirkungen bei den Herausforderungen: «Keine ausreichenden Mittel» stellen für CRM-Verantwortliche weniger häufig ein Hindernis dar als in den vergangenen Jahren. Im Gegenzug wird dieses Jahr «mangelnde IT-Unterstützung» wesentlich häufiger als Herausforderung gesehen als noch im Vorjahr. Stark investiert wird, wie letztes Jahr, in kundenorientierte Produkte und Services. Grössere Anstrengungen als in den Vorjahren sind aktuell im Bereich Mitarbeiterschulungen geplant.**

An ausreichenden Mitteln mangelt es dieses Jahr bei den Herausforderungen im CRM deutlich weniger. Letztes Jahr haben noch 50,2% der CRM-Verantwortlichen unzureichende finanzielle Ressourcen als Hürde für ihre CRM-Bestrebungen genannt, bei der diesjährigen Umfrage ist das nur noch bei 41,9% der Befragten der Fall.

Auffallend ist, dass bei den Herausforderungen mangelnde IT-Unterstützung deutlich häufiger eine Rolle spielt (+8 Prozentpunkte). Während diesbezüglich im letzten Jahr noch 13,5% der Befragten Bedenken äusserten, sind es aktuell rund 22% der Befragten.

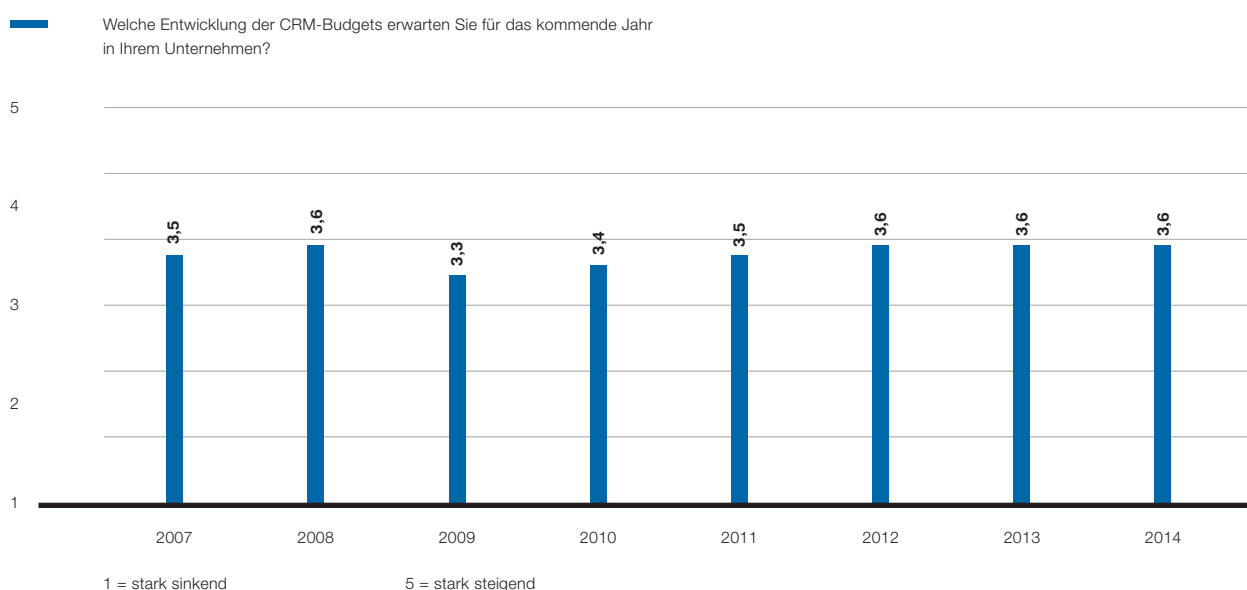
Der Anstieg von mangelnder IT-Unterstützung spiegelt sich in den aktuell geplanten CRM-Anstrengungen wider. 22,0% der Befragten sagen aus, in Zukunft vermehrt Anstrengungen im Bereich Technologie- und Informationsmanagement zu unternehmen. Letztes Jahr waren dies nur 16,7% der Befragten.

Im laufenden Jahr wird bei den Schweizer Unternehmen am häufigsten ins operative Kundenbeziehungsmanagement investiert, wenn auch nicht mehr so intensiv wie in den Vorjahren (–8 Prozentpunkte). An zweiter Stelle liegt die Kategorie «Produkte und Services». Auch hier ist die Tendenz jedoch leicht rückläufig (–6 Prozentpunkte).

Abb. 8: CRM-Budgets

### SEIT 2009 SIND DIE CRM-INVESTITIONEN WIEDER IM STEIGEN BEGRIFFEN

Mittelwerte auf 5er-Skala



Grössere Investitionen als im Vorjahr sind hingegen in Mitarbeiterschulungen geplant. Die letztjährige CRM-Studie hat festgestellt, dass die Nachfrage nach CRM-Fachkräften gestiegen ist, jedoch nicht in demselben Ausmass Fachkräfte ausgebildet werden können (Hannich et al., 2013). Es zeigt sich nun in der aktuellen Befragung, dass die Unternehmen diese Lücke erkannt haben und durch Schulung von internen Mitarbeitenden schliessen wollen. 34,1% der CRM-Verantwortlichen geben an, dass ihre CRM-Anstrengungen sich auf Mitarbeiterschulungen fokussieren. Letztes Jahr waren dies 28,3% der Befragten.



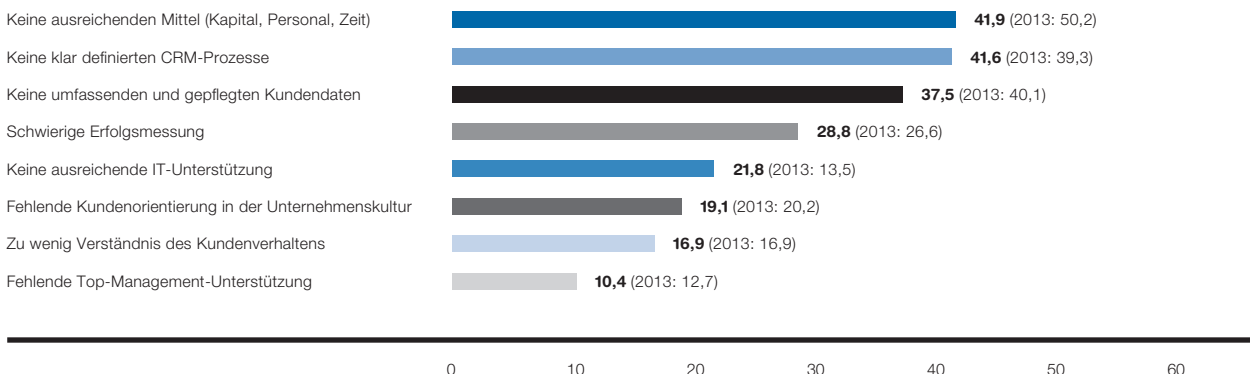
«Hinsichtlich der Einschätzung der grössten Herausforderung für die Umsetzung von CRM-Initiativen zeigt sich: Die ursprünglich treibenden Kräfte des CRM – Kundenorientierung und Technik in Form von IT-Lösungen – sind heute offensichtlich überwiegend gegeben. Aktuelle Herausforderungen sind dagegen finanzielle Mittel und klare Prozessdefinitionen.»

Univ.-Prof. Dr. Florian Siems, Lehrstuhlinhaber TU Dresden

Abb. 9: CRM-Herausforderungen

### «KEINE AUSREICHENDE IT-UNTERSTÜTZUNG» ALS ZUNEHMENDE HERAUSFORDERUNG

Häufigkeiten in %





«Interessant ist, dass sich Unternehmen im Vergleich zum Vorjahr weniger mit operativen CRM-Anstrengungen beschäftigen wollen, denn diese haben sie mittlerweile «im Griff». Die «harte» strategische Analyse zu CRM-Themen (wie z.B. die Erkennung von Kundenpotenzialen) sowie «weiche» Elemente wie Mitarbeiterschulungen gewinnen an Bedeutung. Das ist auch unsere Beobachtung.»

Mark Sprauer, Partner Abegglen Management Consultants AG



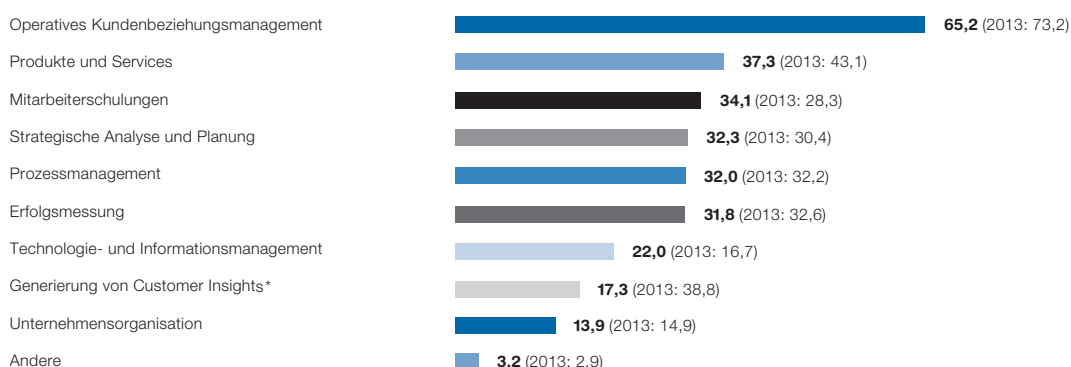
«Die Ergebnisse zeigen klar, dass CRM als Disziplin zwar auf der obersten Führungsebene angekommen ist – man jedoch in puncto Projektvorgehen, Budgets, eigentlicher Applikation und definierter Prozesse vor grossen Herausforderungen steht».

Patrick Meister, Head of Marketing & Communication ELCA Informatik AG

Abb. 10: Zukünftige CRM-Anstrengungen

## VERSTÄRKTE INVESTITIONEN IN MITARBEITERSCHULUNGEN SOWIE INFORMATIONS- UND TECHNOLOGIESYSTEME

Häufigkeiten in %



\*geänd. Formul. 2014

0 20 40 60 80 100

### 2.3. STÄRKERER DATENFOKUS IM CRM ERKENNBAR

**Bedeutend häufiger als in den Vorjahren wurde dieses Jahr CRM als Verknüpfung aller Kundendaten mit Hilfe spezieller Software-Pakete bezeichnet. Zudem zeichnet sich eine Zunahme von branchenspezifischen Lösungen im Software-Bereich ab (+11 Prozentpunkte). Mit ihren CRM-Lösungen ist mehr als die Hälfte (59%) der Unternehmen eher zufrieden bis sehr zufrieden. Zu den am besten bewerteten Software-Lösungen gehören salesforce.com, Microsoft Dynamics CRM und BSI.**

Der verstärkte Datenfokus ist auch in der Sichtweise von CRM erkennbar. CRM als unternehmensweite Verknüpfung aller Kundendaten mit Hilfe spezieller Software-Pakete wurde dieses Jahr besonders häufig als Definition von CRM genannt (22,7%). Letztes Jahr wurde diese Definition von lediglich 17,2% der Befragten gewählt, im Jahr davor waren es 19,4%. Dieses Ergebnis könnte auf eine

höhere Datensensibilität aufgrund der Datenskandale im vergangenen Jahr zurückzuführen sein. Gleichzeitig zeigt sich sowohl bei den CRM-Trends als auch bei den Ergebnissen zum Schwerpunktthema kCRM, dass die Schwei-



«CRM wird tiefer ins Unternehmen verankert. Dies zeigt sich an der Tatsache, dass

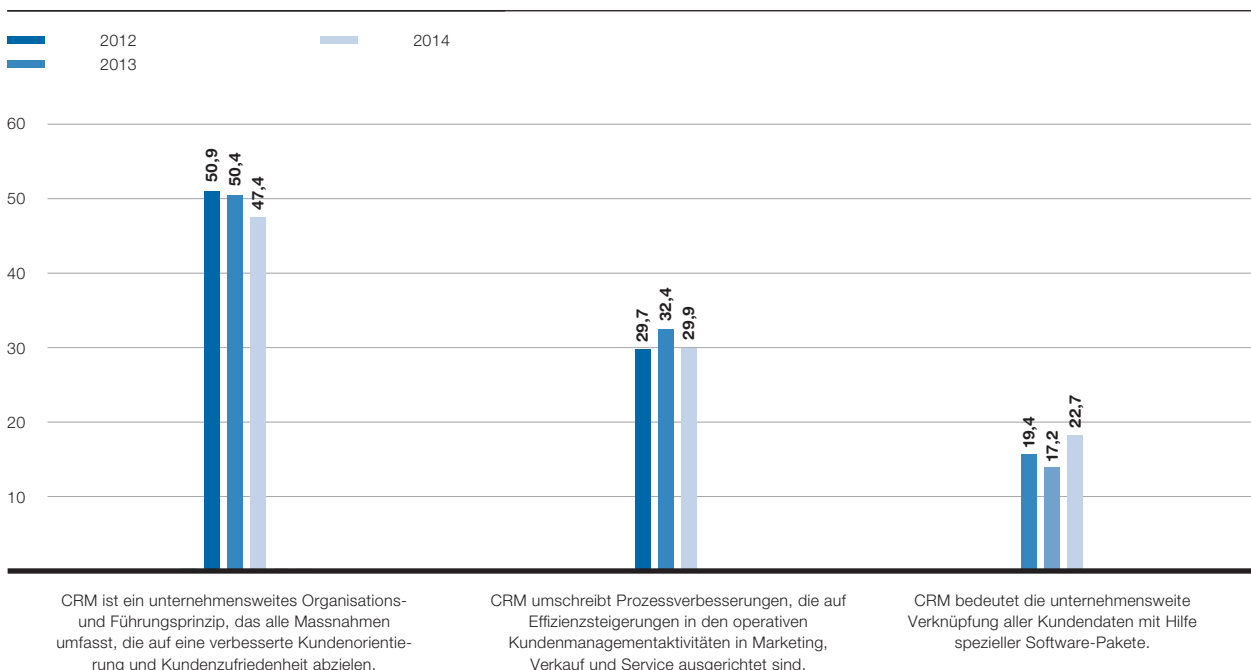
Unternehmen vermehrt auch Daten auswerten wollen, um damit Geschäfte effizienter erfassen und steuern zu können.»

Patrick Meister, Head of Marketing & Communication ELCA Informatik AG

Abb. 11: Sichtweise von CRM

#### STÄRKERE WAHRNEHMUNG VON CRM ALS VERKNÜPFUNG ALLER KUNDENDATEN MIT HILFE SPEZIELLER SOFTWAREPAKETE

Häufigkeiten in %





zer Unternehmen in ihren Kundendaten viel Potenzial vermuten und deshalb auch auf analytisches CRM setzen wollen. Prozessverbesserungen, die auf Effizienzsteigerungen in den operativen Kundenmanagementaktivitäten abzielen, sind für knapp 30% der Befragten von Bedeutung. Mit Abstand am häufigsten verbreitet ist weiterhin das Verständnis von CRM als unternehmensweites Organisations- und Führungsprinzip (47,7%).

Auffallend ist, dass Betriebe im verarbeitenden Gewerbe und Betriebe mit starken Hierarchie-Strukturen signifikant häufiger die IT-Perspektive im CRM vertreten. Dies dürfte mit dem Effizienzdenken und dem Fokus auf Streamlining (sog. Verschlinkung) der Prozesse zusammenhängen.

Wie auch bereits letztes Jahr zeigt sich, dass 65,1% der Befragten, die CRM in ihrem Unternehmen in dieser ganzheitlichen Sicht betrachten, ihre CRM-Anstrengungen als eher erfolgreich oder sehr erfolgreich einschätzen, während dieser Anteil bei Befragten mit einer eher datenfokussierten Sichtweise bei nur 47,1% liegt.

Dieser verstärkte IT-Fokus geht auch aus der CRM-Software-Nutzung hervor: Immer mehr Unternehmen setzen auf eine CRM-Software – entweder als Teilmodul einer ERP-Software oder als eigenständige Lösung. Während der Anteil Unternehmen ohne CRM-Software 2012 noch bei 45,1% lag, sinkt er in diesem Jahr auf 41,1%.

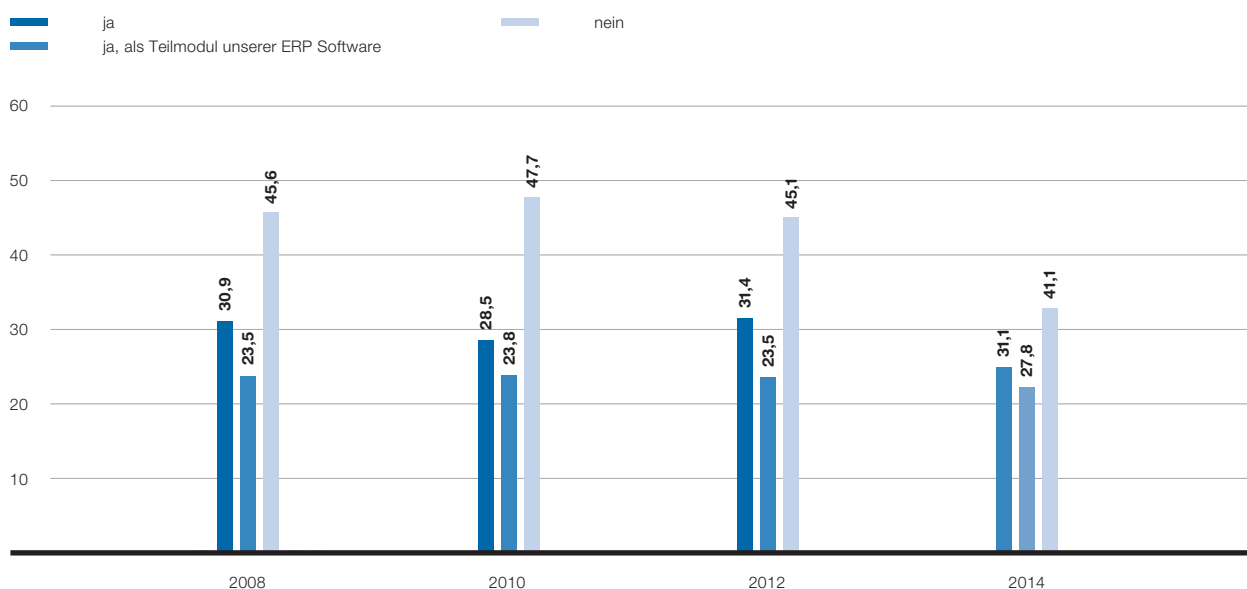
Hinsichtlich CRM-Software-Nutzung ist ein deutlicher Anstieg branchenspezifischer Lösungen zu beobachten. Während im letzten Jahr 11,7% der Befragten ein branchenspezifisches System als CRM-Lösung verwendeten, sind es in diesem Jahr über 22%. Diese Lösungen werden auch häufig als Branchentemplates auf der Basis von Standard-CRM-Software erstellt.

Stark rückläufig dagegen sind Eigenentwicklungen. Dieses Jahr haben noch 13,5% eine Eigenentwicklung als CRM-Lösung in Gebrauch, gegenüber 21,0% im Vorjahr. Dies entspricht einem Rückgang von –7,5 Prozentpunkten.

Abb. 12: Nutzung CRM-Software

### CRM-SOFTWARE IST BEI DER MEHRHEIT DER UNTERNEHMEN IN GEBRAUCH

Häufigkeiten in %



Positive Nachrichten für die CRM-Software-Partner: Ein überwiegender Anteil der Schweizer Unternehmen (58,8%) ist mit ihrer CRM-Lösung zufrieden bis sehr zufrieden. Lediglich 12,6% der Unternehmen sind mit ihrem CRM-System eher nicht oder überhaupt nicht zufrieden. Die bestbewerteten Software-Lösungen sind nebst den Eigenentwicklungen salesforce.com, Microsoft Dynamics CRM und BSI.

Die Studie hat bis anhin gezeigt, dass Unternehmen CRM als wichtig erachten und bereit sind Investitionen, zu tätigen sowie Software-Lösungen zu implementieren. Hiermit wäre der Grundstein gelegt, um effiziente Kundenbindungsmassnahmen umzusetzen. Erstaunlich ist jedoch, dass der überwiegende Anteil der Unternehmen (81,5%) den Schwerpunkt im Kundenlebenszyklus im kommenden Jahr auf die Akquisition und die Entwicklung legt. Lediglich 18,5% der Unternehmen wollen nächstes Jahr vor allem ihre Tätigkeiten im Bereich Kundenretention ausbauen. Auch wenn Kundengewinnung ein zentrales Thema ist, stellt sich in diesem Zusammenhang die Frage, ob Unternehmen den Wert von Kundenretention gebührend erkannt haben. Insbesondere vor dem Hintergrund, dass es viel teurer ist, einen Neukunden zu akquirieren, als einen bestehenden zu halten (Garcia & Rennhak, 2006), sollte es durch eine solide Datenba-



«CRM-Einführungen gelingen auf der Basis von Branchenlösungen schneller, besser und billiger. Bereits zum Projektstart vorliegende Templates mit vordefinierten Branchen-Best Practices erzeugen hohe Benutzerakzeptanz und steigern die Lösungs-Qualität stark. Die Zeit für das Lösungsdesign sinkt.»

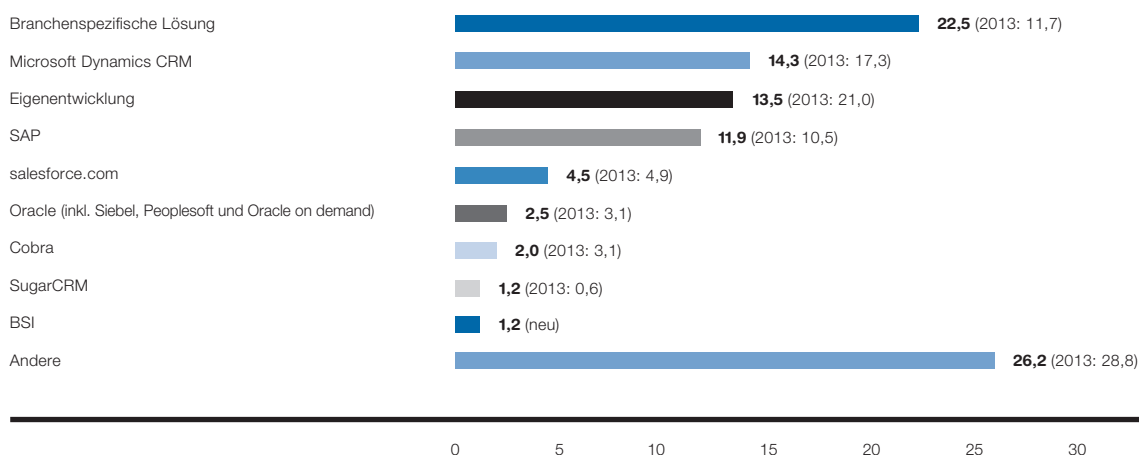
Daniel Haas, Managing Director ACCENTIS Schweiz AG

sis jedem Unternehmen deutlich leichter fallen, ihre Kunden bedürfnisspezifisch anzusprechen und diese langfristig an das Unternehmen zu binden.

Abb. 13: Partner für CRM-Software

### BESONDERS VIELE BRANCHENSPEZIFISCHE SOFTWARE-PRODUKTE ALS CRM-LÖSUNG IM EINSATZ

Häufigkeiten in %



Interessant ist, dass KMU den Fokus im Kundenbeziehungsmanagement auf die Akquisition, während sich Grossunternehmen vor allem auf die Entwicklung der Kunden konzentrieren. Dies mag damit zusammenhängen, dass kleinere Unternehmen oftmals eine weniger breite Produktpalette vorzuweisen haben und folglich eine Umsatzsteigerung mehrheitlich durch Cross- und Up-Selling-Massnahmen erfolgt.

Aus der Untersuchung geht des Weiteren hervor, dass Unternehmen mit Schwerpunkt Kundenentwicklung signifikant häufiger mit einer schwierigen Erfolgsmessung zu kämpfen haben. Kundenentwicklung ist häufig mit Anstrengungen im analytischen CRM verbunden sowie mit Potenzialanalysen und Kundenwertmessung. Ohne solche Analysen ist es schwierig, die Kundenentwicklung voranzutreiben.

Es wird sich in den nächsten Jahren zeigen, ob Unternehmen das Potenzial, welches sie mit vermehrten Investitionen ins CRM geschaffen haben, dann auch tatsächlich nutzen, um Kundenbindung zu betreiben.



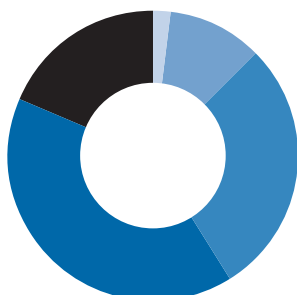
«Es ist nicht überraschend, dass viele Unternehmen den Schwerpunkt immer noch auf die Kundenakquise legen. Die Bedeutung der Kundenbindung hinsichtlich Absatz, Profitabilität und der Ausschöpfung von Cross- und Upselling-Potenzialen ist zwar erkannt, deren Messbarkeit ist aber über weite Strecken noch nicht implementiert.»

Martin Schmid, Head of Customer Development Accarda AG

Abb. 14: Zufriedenheit mit CRM-Software

### EIN ÜBERWIEGENDER PROZENTSATZ DER UNTERNEHMEN IST MIT IHRER CRM-SOFTWARE ZUFRIEDEN

	Häufigkeiten in %
überhaupt nicht zufrieden	2,0 %
eher nicht zufrieden	10,6 %
teils teils	28,6 %
eher zufrieden	40,4 %
sehr zufrieden	18,4 %



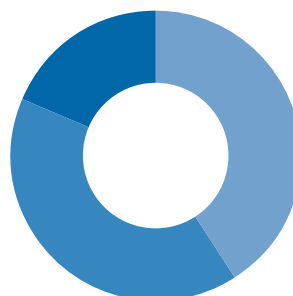
N=467

Exakte Frage: Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer CRM-Software?

Abb. 15: Schwerpunkt im Kundenlebenszyklus

### KUNDENRETENTION WIRD VON UNTERNEHMEN NOCH VERNACHLÄSSIGT

	Häufigkeiten in %
Akquisition	41,0 %
Entwicklung	40,5 %
Retention	18,5 %



N=467

Exakte Frage: Wo legen Sie in Ihrem Unternehmen den Schwerpunkt im Kundenlebenszyklus in diesem Jahr?

### 3. CRM-Trends 2014

#### FOKUS AUF KOMMUNIKATIONSEFFIZIENZ UND ANALYTISCHEM CRM

**Mit der individuellen Betreuung nach Kundenwert, Personalisierung bzw. Individualisierung von Diensten sowie Integration von CRM- und ERP-Software bilden drei Datenthemen die Top-Trends der CRM-Studie.**

Allerdings liegt die Integration von CRM- und ERP-Software zur Erzielung einer 360°-Kundensicht dieses Jahr an erster Stelle. 36,8% der Schweizer Unternehmen geben an, diesem Trend zu folgen. Die individuelle Betreuung nach Kundenwert findet sich mit 35,3% auf Position 2, Personalisierung bzw. Individualisierung von Diensten mit 35,1% auf Position 3 wieder.

Die Integration von CRM- und ERP-Software und weitere Datenthemen stellen viele Unternehmen generell vor erhebliche Herausforderungen. Dass sich diese dennoch damit auseinandersetzen und den Herausforderungen stellen, wird allein dadurch deutlich, dass die «CRM-Vertriebsunterstützung» von 32,5% der befragten Schweizer Unternehmen als Trend angesehen wird und dieser gegenüber dem Vorjahr fünf Plätze wettmachen konnte. Neben der konkreten Leadgenerierung im Rahmen der Vertriebsunterstützung wird das Ziel verfolgt, die CRM-Front-End-Daten mit Daten zu denselben Kunden, z.B. aus dem Einkauf, der Buchhaltung oder der Finanzabteilung in einer zentralen Datenbank zu verknüpfen, um eine Gesamtsicht auf den Kunden zu ermöglichen. Dies soll sich aber nicht nur beim Vertrieb positiv auswirken. Durch die ganzheitliche Perspektive können zum einen Kosten gespart, zum anderen kann wesentlich effizienter gearbeitet werden.

#### KOMMUNIKATIONSEFFEKTIVITÄT IST DER HÖCHSTE NEUEINSTEIGER

**Im Zusammenspiel mit der Kundenansprache ist vor allem die Effizienz das Hauptthema. Die «Kommunikationseffizienz» ist höchster Neueinsteiger der CRM-Studie 2014.**

27,8% der befragten Unternehmen sagen aus, die Wirkung ihrer Kommunikationsmassnahmen permanent zu kontrollieren, um dadurch ihre Kampagnen zu verbessern. Der Trend der «Kommunikationseffizienz» ist eng verknüpft mit den Individualisierungstendenzen (35,3% = Platz 2). Schweizer Unternehmen ist es wichtig, ihre Kunden wertspezifisch individuell zu betreuen, um Streuverluste zu vermeiden. Ferner erlaubt die verbesserte Datenbasis aufgrund der Integration von CRM- und ERP-Systemen eine bessere Vertriebssteuerung sowie eine gezieltere und individuellere Kundenansprache. Diese trägt zu einer Steigerung der Kommunikationseffizienz bei.

Wie die Vernetzung von Kundendaten und Kommunikationsaktivitäten zu mehr Effizienz und einer individualisierteren Kundenansprache führen kann, erfahren Sie im Case von ADVANIS und Canon am Ende dieses Kapitels. Der Case von ELCA und der FMA zeigt, wie ein CRM-System als interne und externe Kooperationsplattform für kCRM und mehr Kommunikationseffizienz genutzt werden kann.

## SCHWEIZER UNTERNEHMEN BEOBACHTEN DIE WELTWEITEN CRM-TRENDS

**Im operativen Geschäft der Unternehmen finden sich die weltweiten CRM-Trends (noch) nicht wieder. Die zukünftige Entwicklung ist spannend, denn Trends wie «Mobile CRM» oder «Social CRM» bergen auch für Schweizer Unternehmen grosse Potenziale.**

Mobile-CRM, Software as a Service (Cloud-Computing), Datenschutz und Big Data sind weltweit auf dem Vormarsch. Im Schweizer Markt liegen diese Themen allerdings mit 13,1% (Datenschutz), 8,4% (Big Data) und 7,9% (Software as a Service) am hinteren Ende der Trendtabelle. Lediglich das Thema «Mobile CRM» hebt sich mit 20,6% davon ab, weil mobile CRM-Unterstützung innerhalb des Vertriebes immer mehr an Bedeutung gewinnt.

Nicht nur in der mobilen Vertriebsunterstützung liegt viel Potenzial, sondern auch im Bereich Big Data. Bisher stellen grosse und teure Lösungen für KMU ein Hindernis dar. Zwischenzeitlich werden jedoch kostengünstige Lösungen auf dem Markt angeboten, welche für diese Zielgruppe attraktiv sind. Besonders vor dem Hintergrund des analytischen CRMs, welchem ein hoher Stellenwert zugeschrieben wird, erstaunt die geringe Bedeutung von Big Data. In diesem Zusammenhang ist das Thema insofern von Interesse, als dass dadurch eine Qualitätssteigerung von Potenzialanalysen erreicht werden könnte. Viele mittelständische Schweizer Unternehmen sehen sich allerdings aufgrund ihrer Grösse nicht im Besitz von «Big Data».



«Dank Social Media haben Unternehmen immer ein Ohr am Puls des Geschehens. Oftmals betreffen Kundenkommentare mehrere organisatorische Einheiten. Ein funktionierendes (Social) CRM ist für jeden Kundendienst Grundvoraussetzung, um den erwarteten Ansprüchen gerecht zu werden.»

Tobie Witzig, CEO rbc Solutions AG



Ebenfalls im operativen Tagesgeschäft noch nicht angekommen, ist der globale Trend «Social CRM». Aufgrund der Datenverfügbarkeit sind die Beschaffungskosten von Social CRM-Daten grundsätzlich gering und die Erkenntnisse für eine 360°-Kundensicht wertvoll. Namhafte Software-Hersteller haben dies erkannt und mit Unternehmensübernahmen auf dem Gebiet des Social CRMs reagiert, um ihre eigene Lösung mit Social Analytics-Funktionalitäten anzureichern bzw. zu erweitern. Die Entwicklung dieses Trends bei Schweizer Unternehmen mitzuverfolgen, bleibt spannend.

Nicht zuletzt steht der Trend «Internet der Dinge», welcher lediglich von 2,6% der befragten Unternehmen als Trend genannt wird, unter Beobachtung. Es bleibt abzuwarten, ob sich dieses Thema sowie die weiteren evaluierten Trends in den nächsten Jahren auf dem Schweizer Markt etablieren oder nur kurzfristig als Hype darstellen werden.



«Personalisierung (individuelle Kundenbetreuung, persönliche Kontakte, Kommunikation) wurde als meist relevanter kundenfokussierter Trend identifiziert. Unterstützende Anstrengungen wie

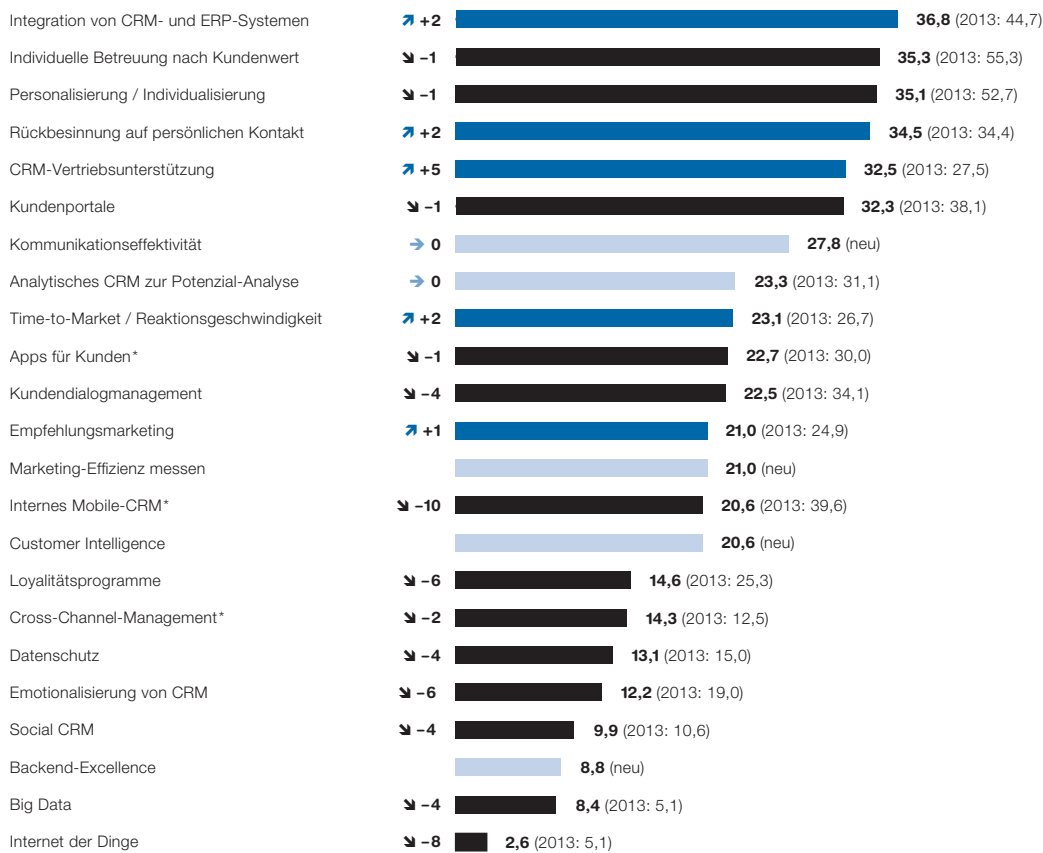
Generierung von Customer Insights sind aber weniger stark gewichtet in der CRM-Tätigkeit der Firmen. Strategischem und analytischem CRM müsste deshalb mehr Beachtung geschenkt werden, damit Kundendaten zu Customer Insights und die Insights zu personalisierten Lösungen konvertiert werden können.»

Irma Agárdi, Dozentin an der Corvinus University of Budapest

Abb. 16: CRM-Trends 2014

**CRM-TRENDBAROMETER**

Mehrfachantworten in %



\*geänd. Formulierung geg. Vorjahr

Vergleich zu 2013 inkl. Veränderung der Platzierung:

■ Trend steigend ↑ ■ Trend stabil → ■ Trend abnehmend ↓ ■ neu

## Vom CRM zur Marketing-Maschine Wie ein geschlossener CRM-Marketingkreislauf in der Praxis funktioniert

Thomas Völkle, ADVANIS AG und Elmar Eichmann, Canon AG

**Die veränderte Mediennutzung, zahlreiche Kommunikationskanäle und eine rasant fortschreitende technologische Entwicklung haben grossen Einfluss auf die Marketing- und Kommunikationsaktivitäten von Unternehmen. Augenfällig ist jedoch, dass der technologische Fortschritt und die damit einhergehenden neuen Möglichkeiten zwar bekannt, aber noch nicht durchgehend eingesetzt werden. Vor allem das Potenzial der intelligenten Vernetzung von Kundendaten und Kommunikationsaktivitäten wird in vielen Unternehmen nicht oder nur ungenügend ausgeschöpft. Canon (Schweiz) AG und CRM-Servicepartner ADVANIS AG zeigen an einem aktuellen Case auf, wie diese Vernetzung aussehen kann und welcher Nutzen – sowohl für Kunden als auch für Unternehmen – daraus entsteht.**

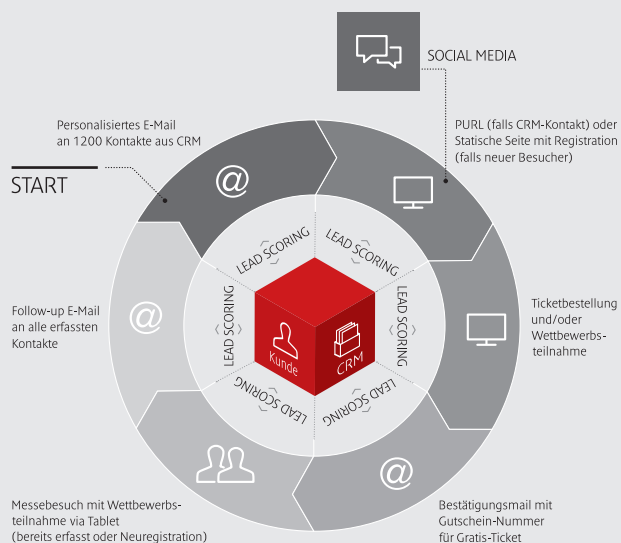
Obwohl Kundendaten die ultimativen Business-Driver sind, gehört die manuelle Verwaltung von Kundendaten in vielen Unternehmen immer noch zum Alltag. Kundenadressen und -aktivitäten werden in verschiedenen Systemen erfasst und Änderungen dezentral vorgenommen. Das hat zur Folge, dass Kundenreaktionen meist unzureichend abgebildet werden. Ein kooperatives CRM hat zum Ziel, diese Prozesse trotz hoher Arbeitsteilung zu einem Ganzen zusammenzufügen.

### FALLBEISPIEL: CRM-MARKETING-AUTOMATION MIT LEAD SCORING

Die beiden Firmen Canon und ADVANIS haben beschlossen, diese Lücken zu schliessen und die Potenziale von kCRM gemeinsam auszuschöpfen und mittels einer Kampagne im Markt zu platzieren. So planten die beiden Unternehmen im Februar 2014, an der Swiss Online Marketing Messe (SOM) einen Stand zum Thema kCRM mit dem Schwerpunkt CRM-Marketing-Automation zu betreiben. Der Einladungsprozess galt als Praxisbeispiel für kCRM. Initial wurde eine gemeinsame Zielgruppenselektion durchgeführt (Data Analytics) und in einer gemeinsamen Datenbank (CRM von Microsoft Dynamics) abgelegt. Mittels einer personalisierten E-Mail wurde die zuvor identifizierte

Zielgruppe «Marketing- und Kommunikationsfachleute» eingeladen, sich für SOM-Messtickets auf einer personalisierten Landingpage zu registrieren. Gleichzeitig wurde in der E-Mail auf den gemeinsamen Messeauftritt von Canon und ADVANIS zum Thema «CRM-Marketing-Automation» aufmerksam gemacht. Über einen Klick auf eine Personalized URL – kurz PURL (z.B. canon.ch/som/hans.muster) – gelangte der Interessent auf seine personalisierte Landingpage, auf welcher er mittels personalisierter Anrede sowie einer Videobotschaft begrüsst wurde. Auf dieser Page hatte er nun die Möglichkeit, Messtickets zu bestellen und/oder am Wettbewerb in Form eines kurzen Marketing-Quiz teilzunehmen. Dank CRM-Anknüpfung waren die Formularfelder bereits vorausgefüllt, wodurch sich der Aufwand für den Interessenten auf ein Minimum reduzierte. Noch nicht im CRM erfasste Interessenten, welche z.B. via Social Media auf die Aktion aufmerksam wurden, konnten sich auf einer statischen Landingpage ebenfalls für Tickets und/oder den Wettbewerb registrieren. Auch diese Daten wurden direkt im CRM erfasst.

### CLOSED LOOP MARKETING-AUTOMATION



Am Beispiel SOM-Einladung mit Wettbewerb für Kunden von Canon und ADVANIS.

### SCHLAUER DANK QUIZ

Die intelligente Verknüpfung von CRM und Kampagne erlaubte es nicht nur, jede Handlung der Zielgruppe (Öffnen der E-Mail, Besuch auf der Landingpage, Ticket-Bestellung, Wettbewerbsteilnahme usw.) aufzuzeichnen, sondern ermöglichte weiter ein sogenanntes Lead Scoring. Verschiedenen Handlungen können gewisse Scores, also Punktzahlen, zugewiesen werden, welche beim Ausführen automatisch im CRM erfasst werden, zum Beispiel: Öffnen der E-Mail (10 Punkte), Besuch der Landingpage (20 Punkte) Teilnahme am Wettbewerb (50 Punkte). Total ergibt das 80 Punkte, die im CRM vermerkt werden. Der Kampagnen-Manager kann zu Beginn der Kampagne zudem definieren, ab welcher Punktezahl ein Lead als «Hot», «Warm» oder «Cold» gilt. Somit bietet das Lead Scoring die Möglichkeit, Leads zu qualifizieren und eine Priorisierung der gesammelten Leads für das Sales Team vorzunehmen, welches im Nachgang die Leads systematisch angehen wird. Im vorliegenden Beispiel konnten dank der gewählten Antworten der Marketing-Quiz-Teilnehmer sogar Aussagen bezüglich des Wissensstands der Prospects gemacht werden.

### BLICK HINTER DIE KULISSEN

Für den Messeauftritt wurde die Kampagne adaptiert, so dass Interessenten vor Ort mittels einfacher Eingabemaske im CRM erfasst werden und direkt via Tablet am Marketing-Quiz teilnehmen konnten. Das Standpersonal konnte nach jedem Kontakt im CRM den Lead mit Kommentaren und Notizen ergänzen. Die gesamte Kampagne wurde in einer Crossmedia-Suite-Softwarelösung umgesetzt, welche Canon in der Schweiz vertreibt. Diese Software ermöglicht das Erstellen von personalisierten Kampagnen über diverse Kommunikationskanäle hinweg und verknüpft ein vorhandenes CRM direkt mit den einzelnen Kommunikationsinstrumenten der Kampagne.

### MEHR ALS DIE SUMME DER EINZELTEILE

Der Nutzen für eine intelligente Vernetzung von CRM und Kommunikationsaktivitäten liegt auf der Hand:

- Wer seine Kunden besser kennt und schneller auf ihre Wünsche eingehen kann, stärkt seine Kundenbeziehungen und profitiert langfristig davon.
- Emotionalisierung: Die Kundendaten erlauben eine persönliche Ansprache, da Name, Vorlieben etc. bekannt sind.
- Der automatisierte Kampagnen-Ablauf schont Ressourcen und ist beliebig skalierbar.
- Messbarkeit: Der Erfolg der Kommunikationsaktivitäten wird messbar.
- Datenqualität: Automatischer Datenabgleich zwischen Kampagne und CRM verbessert laufend die Qualität der Kundendaten.

### CRM-MARKETING-AUTOMATION FÜR JEDE UNTERNEHMENSGRÖSSE

Dank «Managed CRM Services» ist CRM-Marketing-Automation für Unternehmen jeder Grösse umsetzbar. Alle kampagnen-relevanten Aufgaben können einem externen Generalunternehmer (GU) übertragen werden. Der GU kümmert sich um die Abwicklung der Kampagne, koordiniert die Dienstleistungen der Drittanbieter, rapportiert dem Auftraggeber über den Stand der Kampagne, wertet diese aus und pflegt die Daten im CRM. In der Schweiz bieten ADVANIS und Canon zusammen Unterstützung beim Kampagnen-Management für professionelles Marketing und für ganzheitliche Crossmedia-Kampagnen inklusive deren Betrieb.

Mehr Informationen und weitere Fallbeispiele:

[www.canon.ch/crossmedia](http://www.canon.ch/crossmedia) oder [www.advanis.ch](http://www.advanis.ch)

## CRM nicht als Applikation, sondern als Herzstück von IT-Lösungen

Mattias Langner, ELCA Informatik AG

**Für die Finanzmarktaufsicht Liechtenstein (FMA) hat ELCA eine moderne Lösung entwickelt, die als zentrale Plattform für alle Bereiche der Organisation fungiert, mehrere Systeme konsolidiert und so Prozesse verschlankt und die interne Effizienz steigert. Das Herzstück dieser Plattform ist ein integriertes, kooperatives CRM.**

Während umfassende, zentrale Technologie-Entscheidungen und -Lösungen meistens aus der IT-Abteilung stammen, ist CRM normalerweise dort angesiedelt, wo auch damit gearbeitet wird - im Marketing. Dass ein CRM auch als Herzstück einer umfassenden IT-Plattform eingesetzt werden kann, welches die Endanwender miteinander bezieht, zeigt dieses Fallbeispiel.

Die «Kunden» der FMA sind die liechtensteinischen Finanzmarktakeure wie Banken und Versicherungen, die sogenannten «Finanzintermediäre». Hauptaufgabe der Institution ist die Aufsicht und Regulierung des Finanzmarktes Liechtenstein. Dazu gehört auch die Umsetzung von EU-Vorgaben bezüglich Regulierungen – als öffentliche Institution häufig mit beschränkten Mitteln und unter hohem Spardruck.

Die heutige FMA ist aus mehreren Fusionen hervorgegangen, sodass jeder Bereich eine eigene Ablage, eigene IT-Lösungen und heterogene Technologien im Einsatz hat. Aus diesem Grund wollte die FMA ein zentrales IT-System für alle internen Bereiche schaffen, um die internen Prozesse und Abläufe effizienter und auch effektiver zu gestalten, indem

- veraltete und heterogene Technologien durch eine neue, zentrale Lösung ersetzt werden,
- alle Mitarbeitenden – mit verschiedenen Zugangsberechtigungen – eine gemeinsame Sicht auf die vorhandenen Informationen haben,

- mehrfach geführte Datenbestände zusammengeführt und zentral verwaltet werden,
- tagesaktuelle Daten in einer hohen Qualität vorliegen,
- die internen Prozesse angepasst und effizient mithilfe der neuen Lösung gestaltet werden,
- ein neues Online-Portal geschaffen wird, um die Kommunikation mit den Finanzmarktintermediären zu vereinfachen.

Die ELCA Informatik AG hat auf Basis von Microsoft-Technologien eine zentrale IT-Lösung geschaffen, bei der das Microsoft Dynamics CRM als Herzstück fungiert: Die Daten des CRM sowie die dazugehörigen Dokumente in SharePoint werden zentral verwaltet und stellen eine hohe Qualität der Information sicher. Alle FMA-Mitarbeitenden können – je nach definierter Berechtigung – darauf zugreifen und arbeiten an denselben Daten und Dokumenten.

Das zusätzlich entwickelte, neue Online-Portal stellt die Schnittstelle der FMA zu den Finanzintermediären dar und ist ebenfalls mit der CRM-Lösung verknüpft. Über dieses Portal kann die FMA direkt mit den Finanzmarktakeuren kommunizieren und diese in die Arbeitsabläufe einbeziehen: Eingehende Dokumente werden in einem komplett elektronischen Prozess verarbeitet, Erinnerungen zu Terminen und Fristen können automatisch in dem Portal den Akteuren kommuniziert werden. Quasi per Klick erhalten alle in diesem Prozess involvierten FMA-Mitarbeiter einen Status über die einzelnen Akteure, deren Fristen etc. Gleichzeitig werden die ausgetauschten Daten und Informationen im CRM wie auch im Dokumenten-Management-System der Lösung verarbeitet und gespeichert.

Die Finanzintermediäre ahnen von alledem nichts; sie sehen eine nutzerfreundliche As-a-Service-Lösung, auf die man schnell und einfach zugreifen kann.



## 4. Trendthema kooperatives CRM

### KOOPERATIVES CRM: WERT FÜR DEN KUNDEN SCHAFFEN

**Die Ansprüche der Kunden steigen stetig sowie der Konkurrenzdruck innerhalb der Branchen. Die Unternehmen bekommen die Auswirkungen dieser Entwicklung hautnah zu spüren. Wie können sie damit umgehen? Kooperatives CRM stellt eine mögliche Lösung dar: Über unternehmensübergreifende Abstimmung der Kanäle und langfristig ausgerichtete Kooperationen mit anderen Organisationseinheiten können den Kunden konsistente Erlebnisse geboten und ihre Bedürfnisse individuell adressiert werden.**

Die letztjährige Studie Swiss CRM 2013 hat es gezeigt: Der Konkurrenzdruck auf die Unternehmen steigt. Gesättigte Märkte, stetig sinkende Margen bei gleich bleibenden Kosten sowie gestiegene Ansprüche der Konsumenten und sich ständig wandelnde Kundenbedürfnisse stellen Unternehmen vor neue Herausforderungen (Hannich et al., 2013). Erfahrungen mit Praxispartnern am Institut für Marketing Management zeigen, dass es trotz intensiver Bemühungen für Unternehmen schwierig geworden ist, Kunden zu binden und gleichzeitig langfristig profitable Beziehungen zu erreichen. Speziell die zunehmende Austauschbarkeit von Produkten und Dienstleistungen und die durch Informationstechnologie bedingte Transparenz der Märkte führen zu einer erhöhten Wechselneigung der Konsumenten und zu einem Verlust der Kundenloyalität. Vielfach können Unternehmen die Herausforderungen nicht mehr alleine meistern. In der Schweizer Versicherungsbranche ist es z.B. bereits die Regel, dass weniger als die Hälfte der Neuverträge über den eigenen Aussendienst abgeschlossen werden.

Vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen rücken die Wertschöpfungskette und die damit verbundenen Kundenmanagementaktivitäten verstärkt in den Fokus der Betrachtung. Es ist längst nicht mehr ausreichend, qualitativ hochwertige Produkte und eine breite Service-Palette anzubieten. Vielmehr gilt es, Trends zu erkennen, Kundenbedürfnisse zu antizipieren und diese systematisch in entsprechende Angebote umzusetzen. Dies bedingt eine umfassende Kundenkenntnis sowie die konsequente Ausrichtung aller wertschöpfenden Prozesse auf die Bedürfnisse der Konsumenten. Ziel ist es, kundenrelevante Mehrwerte zu schaffen und durch Massnahmen wie Individualisierung, Cross- und Up-Selling den Kundenwert für das Unternehmen zu maximieren (Almquist et al., 2004; Duffy et al., 2004; Kracklauer et al., 2004).

### Der Kunde als Taktgeber im Wertschöpfungsprozess

Die verstärkte Orientierung am Kunden und die umfassende Ausrichtung auf dessen Bedürfnisse verlangen ein Umdenken in Bezug auf die wertschöpfenden Prozesse. Statt ausgehend vom Unternehmen (Push-Strategie) erfolgen Produktion und Absatz nachfrageorientiert (Pull-Strategie), das heisst, der Kunde «steuert» den Wertschöpfungsprozess (Kracklauer et al., 2004). Funktionale Grenzen verlieren dabei zusehends an Bedeutung (Bruhn, 2013). Gleichzeitig tritt die unternehmensübergreifende Zusammenarbeit mit weiteren Akteuren wie Zulieferer oder Vertriebspartner stärker in den Vordergrund (Cäsar & Heutschi, 2003).

Der nachfolgende Case von Hilti legt dar, wie das Unternehmen seinen Kunden durch die Abstimmung verschiedener Vertriebskanäle ein einheitliches Kundenerlebnis ermöglichen kann.

## Kooperatives CRM bei der Hilti AG: Nutzung des Potenzials unterschiedlicher Vertriebskanäle

Dr. Steffen Müller, ZHAW und Christoph Marxer, Hilti AG


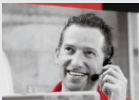


**Die Ergebnisse der diesjährigen Studie verdeutlichen, dass kooperatives CRM an Bedeutung gewinnt. 59% der befragten Unternehmen verstehen darunter die Abstimmung des Kundenmanagements über mehrere Vertriebskanäle hinweg. Diese Sichtweise trifft auch auf die Hilti AG zu. Das Liechtensteiner Unternehmen beliefert Bauunternehmen in mehr als 120 Ländern mit technologisch führenden Elektrowerkzeugen und Befestigungslösungen. Über vier eigene direkte Vertriebskanäle werden jeden Tag ca. 200 000 professionelle Kundenkontakte sichergestellt:**

- Im Vordergrund stehen weltweit mehr als 8 000 Account Manager, die für die Umsetzung des Kundenmanagements verantwortlich sind und täglich jeweils etwa acht Kunden besuchen.
- Für die telefonische Betreuung der Kunden sowie die Bearbeitung von Fax und E-Mails sind die lokalen Customer Service Abteilungen mit weltweit etwa 1 200 Mitarbeitern zuständig.

- Weiterhin betreibt die Hilti AG weltweit mehr als 800 Hilti Center, in denen den Kunden die gängigsten Produkte und differenzierende Services vor Ort zur Verfügung stehen. Ebenfalls werden hier Produktvorführungen und Kundens Schulungen durchgeführt.
- Über Hilti Online haben Kunden die Möglichkeit, Produkte zu bestellen oder sich über Produkte und Dienstleistungen der Hilti AG zu informieren. In einigen Ländern wird bereits mehr als 20% des Umsatzes durch Bestellungen über das Internet erzielt.

Die Ziele des kooperativen CRM der Hilti AG bestehen vor allem darin, eine einheitliche Kundenerfahrung zu ermöglichen, unabhängig davon, welche Vertriebskanäle die Kunden nutzen, die Produktivität sowohl der Kunden als auch der Hilti AG zu erhöhen und nachhaltig die Loyalität der Kunden sicherzustellen.

### AUFGABEN DER VERTRIEBSKANÄLE ENTLANG DES KUNDENLEBENSZYKLUS (BEISPIELE)

	<b>Hilti Online</b>	Bereitstellung von Informationen	Bereitstellung von Informationen Annahme einfacher Bestellungen	Bereitstellung von Informationen Annahme einfacher Bestellungen Bereitstellung von Self-Services
	<b>Customer Service</b>	Bereitstellung von Dienstleistungen	Bereitstellung von Dienstleistungen Annahme komplexer Bestellungen	Bereitstellung von Dienstleistungen Annahme komplexer Bestellungen Cross- und Up-Selling
	<b>Hilti Center</b>	Akquisition kleinerer Kunden	Bereitstellung von Dienstleistungen Lagerhaltung wichtiger Produkte	Bereitstellung von Dienstleistungen Lagerhaltung wichtiger Produkte Cross- und Up-Selling
	<b>Account Manager</b>	Akquisition grösserer Kunden	Produktvorführungen Beziehungsaufbau Einführung der Vertriebskanäle	Beratung zu Produktsystemen Beziehungsaufbau Koordination der Vertriebskanäle
		<b>Akquisition</b>	<b>Entwicklung</b>	<b>Retention</b>

Erreicht wird dies, indem alle im Kundenkontakt tätigen Mitarbeiter Zugriff auf das CRM-System und somit auf alle relevanten und aktuellen Kundendaten haben. Wenn Kundenbedürfnisse wie zum Beispiel Bestellungen durch andere Vertriebskanäle besser erfüllt werden können, kommen diese ins Spiel: beispielsweise Hilti Online anstatt des Customer Service für einfache Bestellungen, der Customer Service anstatt der Account Manager für komplexe Bestellungen oder die Hilti Center für Produkte, die dringend auf der Baustelle benötigt werden. Die Koordination der Kanäle erfolgt hauptsächlich durch die Account Manager, die Kunden entsprechende Empfehlungen geben. Letztendlich entscheidet aber immer der Kunde darüber, welcher Vertriebskanal sein konkretes Bedürfnis am besten erfüllt. Eine unabdingbare Voraussetzung dafür ist Fair Pricing – hierdurch wird sichergestellt, dass jeder Kunde unabhängig vom gewählten Vertriebskanal jederzeit denselben kundenspezifischen Preis erhält.

Auf diese Art und Weise werden die jeweiligen Stärken der Vertriebskanäle optimal genutzt, auch entlang des Kundenlebenszyklus. Wie die Abbildung verdeutlicht, erfolgt die Kundenakquisition je nach Kundenpotenzial durch die Account Manager oder Hilti Center, während die Account Manager in der Kundenentwicklung insbesondere die erwähnte Koordination der Vertriebskanäle übernehmen.

Wichtig ist jedoch, dass alle im Kundenkontakt tätigen Mitarbeiter untereinander abgestimmt sind und dem Kunden jederzeit einen klaren Mehrwert liefern. Beispiele hierfür sind:

- Mitarbeiter im Customer Service kümmern sich um Kundenanfragen und leiten diese bei Bedarf an die Account Manager weiter und unterstützen diese auch bei der raschen Problemlösung von Kundenbeschwerden. Die Qualität der globalen Kundendatenbank wird von allen Vertriebskanälen auf aktuellstem Stand gehalten. Das hat für Kunden den Vorteil, dass sie bei einem Anruf automatisch identifiziert werden können.
- die unnötige und von Kunden als lästig empfundene Identifikation des Accounts und der Person entfallen komplett.

- Mitarbeiter im Customer Service nutzen Hilti Online als Wissensdatenbank in gleicher Weise wie Kunden, die bei Fragen und Problemen direkt über den Online Chat mit Mitarbeitern des Customer Service in Kontakt treten. Diese können den Kunden bei Problemen auch direkt auf seiner Hilti Online Website unterstützen.
- Mitarbeiter im Hilti Center, die Kunden durch Vorführung und Argumentation von neuen Produkten und Systemlösungen beraten oder Anfragen für Vorführungen direkt von der Baustelle an die Account Manager weiterleiten. Eine wichtige Rolle spielen Hilti Center auch im Service Bereich, in welchem sie defekte Elektrowerkzeuge zur Reparatur annehmen und kleinere Prüfungen und Unterhaltsarbeiten direkt und unkompliziert vor Ort durchführen können.

Erreicht wird das optimale Zusammenspiel der Vertriebskanäle auch durch einen regelmässigen Erfahrungsaustausch der Mitarbeiter, auch über Vertriebskanäle hinweg, und durch sogenannte Channel Manager, die in allen Ländern die strategische Steuerung der Vertriebskanäle übernehmen.

Die Erfolge des kooperativen CRM der Hilti AG zeigen sich in den jährlichen Kundenzufriedenheitsanalysen: Mehr als 52% der Kunden nutzen bereits mindestens drei Vertriebskanäle und weisen eine signifikant höhere Loyalität (gemessen durch die Wiederkauf- und Weiterempfehlungsabsicht) auf als Kunden, die nur ein oder zwei Vertriebskanäle nutzen. Insofern gilt es auch weiterhin, die folgenden Leitsätze bezüglich der Vertriebskanäle konsequent zu verfolgen:

- Informationen werden zwischen den Vertriebskanälen ausgetauscht, um maximalen Kundenservice zu bieten.
- Der Kundennutzen steht im Vordergrund – der Kunde kann jederzeit über seinen Vertriebskanal entscheiden.
- Jeder Vertriebskanal kennt seinen Mehrwert und erklärt den Kunden den Mehrwert der anderen Vertriebskanäle.

Während sich die Zusammenarbeit über längere Zeit vorwiegend auf vorgelagerte Stufen zwischen Hersteller und Lieferanten und das Streamlining von Prozessen beschränkte (Cooperative Logistics, Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment), dehnt sie sich nun auch vermehrt auf nachgelagerte Stufen und die Beziehung zwischen Produzenten, Händlern und dem Kunden selbst aus (Cooperative Marketing, Collaborative Customer Relationship Management) (Kracklauer et al., 2004). Vielfach wird bereits kolportiert, dass sich die Grenzen der Unternehmen immer mehr auflösen oder durch kooperatives CRM zumindest unschärfer werden.

#### **Definition kooperatives CRM**

In der Literatur findet sich heute kein einheitliches Verständnis von kooperativem CRM bzw. collaborative CRM. Ursprünglich hauptsächlich mit der technischen Integration von Systemen und funktionsübergreifenden Abstimmung des Kundenkontaktes über mehrere Kanäle und Funktionen hinweg in Verbindung gebracht, werden durch den Begriff kCRM nach neuerer Auffassung interne wie auch unternehmensübergreifende Kooperationsprozesse im Bereich Kundenbeziehungsmanagement adressiert (Cäsar & Heutschi, 2003). Getrieben wird diese Entwicklung im Wesentlichen von der Einsicht, dass die Herausforderungen weniger auf der technischen Seite liegen als vielmehr bei Strategien, Prozessen und auf der zwischenmenschlichen Ebene.



«Das etablierte Credo des CRM «der Kunde ist König» reicht nicht mehr aus. Kunden, Zulieferer, Abnehmer und Mitarbeiter übernehmen die Rolle von Kooperationspartnern. Kooperatives oder co-creatives CRM entwickelt sich zu einem hoch-relevanten Treiber, um nachhaltig Wert zu schaffen. Die Studie zeigt, dass Schweizer Unternehmen kooperative Zusammenarbeitsformen bereits erfolgreich in ihren Werten und der Strategie verankert haben.»

Julia Fehrer, Vorstandsmitglied SDV Schweizer Dialogmarketing Verband

Die stärkere Betonung der Kooperationskomponente führt im Rahmen dieser Studie zu folgender Definition von kCRM: Unter kooperativem CRM wird die Zusammenarbeit von unterschiedlichen Organisationseinheiten (innerhalb eines Unternehmens) beziehungsweise Partnern sowie dem Kunden selbst in der Planung und Durchführung kunden-seitiger Prozesse verstanden. In Abgrenzung zum in der Literatur häufig verwendeten Begriff des collaborative CRM (cCRM), welches in erster Linie die technische Sicht wiedergibt, liegt der Fokus von kCRM auf einer ganzheitlichen, sowohl die strategische wie auch die operative Komponente umfassenden Betrachtung.

### **Zusammenarbeit in verschiedenen Bereichen**

Im Rahmen von kCRM existieren unterschiedliche Anwendungsbereiche, wie durch die Zusammenarbeit der verschiedenen Akteure gemeinsam Werte geschaffen werden können.

Ein möglicher Ansatzpunkt ist die Kooperation zwischen Hersteller und Händler bei der Planung und Durchführung von Marketing-Aktivitäten (Co-Marketing), beispielsweise in Form gemeinsamer Marketing- und Promotionskampagnen. Für den Produzenten bietet sich damit die Gelegenheit, die Wahrnehmung der Marke über den Point of Sale (POS) zu steuern, während der Händler die Möglichkeit hat, sich über das Branding zu differenzieren (Kracklauer et al., 2004). Während z.B. der Kunde bei einem Autokauf nur mit dem Autohändler in Kontakt tritt und sich ihm der Beratungs- und Kaufvorgang im Idealfall als einheitliches Erlebnis präsentiert, sind in Wirklichkeit zahlreiche Unternehmen am Erfolg des Händlers beteiligt und davon abhängig: Hersteller, Importeur, Versicherer, Leasinggeber, Anbieter von Zusatzleistungen uvm.

Der nachfolgende Case von Swiss Life und BSI illustriert, wie Kunden und Partnern durch eine kooperative CRM-Lösung Echtzeit-Zugriff auf die aktuellen Daten gewährt werden konnte.

Eine besondere Bedeutung innerhalb von kCRM kommt dem Category Management zu. Category Management bezeichnet die Organisation von Einkaufsstätten im statio-

nären Einzelhandel nach dem Prinzip von aus Sicht der Verbraucher zusammengehörigen Warengruppen. Der Einsatz von Category Management ist heutzutage in Grosshandelsunternehmen weitgehend Standard. Es ermöglicht dem Händler, sich über ein kundenorientiertes Sortiment von der Konkurrenz abzuheben, wovon im Endeffekt auch der Händler in Form höherer Margen profitieren kann. (Karlofski & Heller, 2006)

Eine weitere Option der Zusammenarbeit im CRM ist die gemeinsame Marktforschung. Ohne Marktforschung sind tiefergehende Kenntnisse der Kunden und deren Bedürfnisse sowie eine zielgerichtete Kommunikation kaum möglich. Durch die Konsolidierung ursprünglich separater Datenbestände kann bestehendes Wissen ergänzt und Synergien können nutzbar gemacht werden, was die Bildung ganzheitlicher Kundenprofile sowie segmentsspezifische Analysen und Marketingmassnahmen erlaubt. (Kracklauer et al., 2004)



«Märkte werden zu Eco-Systemen, in denen die Grenzen zum Kunden und zum Wettbewerb mehr und mehr verschwimmen. Ganze Wertschöpfungs-Netzwerke entstehen und Co-Creation wird zum entscheidenden Wert-Treiber. Unternehmen, denen es gelingt, relevanter Knotenpunkt in ihrem Netzwerk zu sein, sind für die Zukunft gut gerüstet.»

Julia Fehrer, Vorstandsmitglied SDV Schweizer Dialogmarketing Verband

## Kooperatives CRM bei Swiss Life International: Betreuung multinationaler Firmen in Kooperation mit lokalen Netzwerkpartnern

Madeleine Simmler Weiss, Swiss Life und  
Catherine B. Crowden, BSI Business Systems Integration AG

Swiss Life ist nicht nur seit über 150 Jahren in der Schweiz führend in der finanziellen Vorsorge, das Unternehmen ist auch globaler Partner, wenn es um die Mitarbeiter-Vorsorge multinationaler Unternehmen geht. In diesem Zusammenhang entschied sich Swiss Life vor knapp vier Jahren für eine CRM-Lösung aus dem Hause BSI. Diese ermöglicht die globale Verwaltung der Vertragsdaten. Entsprechend nutzen Netzwerkpartner auf der ganzen Welt die CRM-Lösung gemeinsam, um Vertragsdetails zu erfassen und vorhandene Informationen und Kontakte gewinnbringend einzusetzen. «Ein CRM, das kooperativ einsetzbar ist, war die einzige Möglichkeit, allen Beteiligten – Swiss Life, Partnern und Kunden – Echtzeit-Zugriff auf die Daten und somit eine effiziente Zusammenarbeit zu ermöglichen», sagt Madeleine Simmler Weiss, Head Client & Partner Services bei Swiss Life. Die Lösung wird rege genutzt: Im Durchschnitt werden 2000 Activities pro Monat abgelegt. Im Vorgängersystem, einer Eigenlösung mit Fokus auf Vertragsverwaltung, wurden die CRM-Funktionalitäten zum Teil nachträglich eingebaut. Zusätzlich arbeitete Swiss Life mit zwei Extranets für Kunden und Partner, die zwar auf die gleiche Datenbank zugriffen, aber bezüglich Technik separat unterhalten werden mussten. Dieser komplexe Aufbau war auch mit erhöhten Wartungskosten verbunden. An die neue CRM-Lösung hatte Swiss Life entsprechend hohe Erwartungen: «Unser Ziel war es, komplexe Beziehungsstrukturen zwischen Swiss Life, Netzwerkpartnern, Kunden und Brokern transparent abzubilden und damit Verkaufspotenziale und Synergien zu evaluieren, die dann als Grundlage für ein aktives Opportunity-Management genutzt werden können», so Madeleine Simmler Weiss. Gleichzeitig sollte die kooperative Lösung zu einer technischen Vereinfachung der Vertragsverwaltung sowie des jährlichen Reportings durch die Netzwerkpartner verhelfen und den Kunden einen guten globalen Überblick ermöglichen.

### Mehrwerte der kooperativen CRM-Lösung

Obwohl eine finanzielle Schätzung schwierig ist, steht für Madeleine Simmler Weiss fest: «Ohne CRM wäre eine effiziente Verkaufssteuerung nicht möglich. Wir sehen heute auf einen Blick, mit welchen Kunden wie viel Geschäft gemacht wird, wo Offerten hängig sind, wo es noch Potenzi-

al gibt. Zudem ist es für unser jährliches Reporting an die Kunden wichtig, einen einfachen, durchgängigen Prozess für die Datenlieferung zu haben. Zusätzlich konnten auch Business-Rules sinnvoll und effizient in CRM-Prozessen abgebildet und umgesetzt werden.»

### Highlights:

- Die 360°-Kundensicht vereinfacht die Arbeit der Mitarbeiter, indem Informationen und Aktivitäten zentral und strukturiert abgelegt sind und dann wieder gewinnbringend eingesetzt werden können.
- Abbildung der komplexen Unternehmensstrukturen und Geschäftsbeziehungen über ein intelligentes Beziehungssystem.
- Breite Schnittstellenanbindung zu den Umsystemen, z.B. Berechnungs- und Reporting-Tool sowie die Archivierungslösung.

### Learnings:

- Release Management muss aufgrund unterschiedlicher Security-Konzepte der Partner möglichst schlank gehalten werden (1–2 Releases pro Jahr).
- Mehrwert muss sowohl den Partnern als auch den internen Mitarbeitern gut verkauft werden.
- Gleichgewicht zu halten zwischen «Wer muss welche Daten sehen und bearbeiten können?» und einem vernünftig wartbaren Berechtigungskonzept.

«Ein CRM war die einzige  
Möglichkeit, allen Beteiligten  
Echtzeit-Zugriff auf die Daten  
zu ermöglichen.»



Potenzial besteht ebenfalls im Bereich der Kundenbindung. Kooperationsmöglichkeiten zwischen Hersteller und Handel ergeben sich unter anderem beispielsweise in der gemeinsamen Ausgestaltung von Loyalitätsprogrammen und Kundenclubs, im Direktmarketing, im Beschwerdemanagement sowie bei der Integration des Kunden in den Leistungserstellungsprozess (Co-Creation). Gemeinsame Aktivitäten in den genannten Bereichen unterstützen die Unternehmen bei der Loyalisierung ihrer Kunden, wodurch die Notwendigkeit kostspieliger Werbemaßnahmen zur Neu- und Rückgewinnung von Kunden reduziert wird (Kracklauer et al., 2004).

### **Schaffung eines einheitlichen Kundenerlebnisses durch kollaborative Netzwerke**

Das zunehmend dynamische und kompetitive Umfeld verlangt nach einem Perspektivenwechsel: Die einzelne Transaktion tritt in den Hintergrund, stattdessen wird die Schaffung von Erlebnissen für die Kunden immer zentraler. Ziel ist es, dem Kunden über alle Kanäle hinweg ein einheitliches und konsistentes Erlebnis zu bieten. Aus Unternehmenssicht erfordert dies die Integration der verschiedenen Kanäle und die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen. Der Auf- und Ausbau von kollaborativen Netzwerken ist in der Regel nicht ohne Mühe umsetzbar und setzt zum Teil tiefgreifende Lernprozesse innerhalb der Organisation voraus. Werden die Widerstände jedoch überwunden und Hindernisse aus dem Weg geräumt, sind beträchtliche Gewinnpotenziale auf Basis von Integrations- und Beziehungseffekten realisierbar. Einerseits können über die direkte Einbindung des Kunden in die Wertschöpfung die Wissensbasis verdichtet und durch die bessere Planbarkeit der Ressourcen im Rahmen der Auftragserfüllung Redundanzen und Ineffizienzen reduziert werden. Andererseits tragen die durch Kooperation erzielte Abstimmung der Kanäle und die Individualisierung der Angebote auch zu einem verbesserten Kundenerlebnis bei, was die Zufriedenheit und Loyalität steigert. Dies wiederum wirkt sich im Endeffekt auch in finanzieller Hinsicht positiv auf die Unternehmen aus (Schaller et al., 2004).

Das vorliegende Kapitel befasst sich mit der Einstellung zu kooperativem CRM sowie dem aktuellen Stand der Umsetzung in Schweizer Unternehmen und gibt einen Ausblick auf mögliche Entwicklungstendenzen.

### **CO-CREATION**

Nicht die Produktionskosten, sondern der Nutzen einer Leistung für den Kunden definiert den Wert eines Produktes oder einer Dienstleistung. Diese Erkenntnis hat dazu geführt, dass Unternehmen immer häufiger und systematischer Kunden direkt in die Entwicklung von Leistungen oder noch allgemeiner in die Wertschöpfung einbeziehen. Dies wird in der Literatur als Co-Creation bezeichnet (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Verbunden mit diesem Gedanken sind Ideen wie das Lead User-Konzept, aber auch Open Innovation oder Crowd Sourcing. Vielfach wird heute Mass Customization eingesetzt, einerseits um Umsätze zu generieren, andererseits auch um Erkenntnisse für die Produktentwicklung zu gewinnen (s. z.B. NIKEiD), oder aber es werden interessierte Kunden direkt zu gemeinsamen Entwicklungsprojekten eingeladen (s. z.B. BMW Co-Creation Lab).

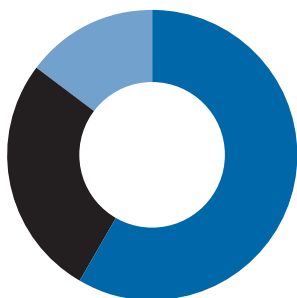
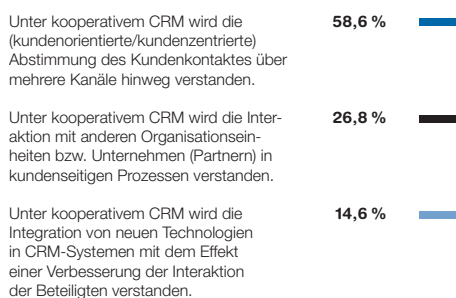


#### 4.1 STRATEGISCHE SICHT: KCRM ALS ANSATZ ZUR GENERIERUNG VON MEHRWERTEN FÜR KUNDEN

**Kooperatives CRM ist in der Schweiz noch nicht etabliert. Viele Firmen stehen bei der internen Kooperation noch an und stolpern über organisatorische Hindernisse und Abstimmungsprobleme. Dennoch herrscht Aufbruchstimmung: Unternehmen haben die Relevanz von individualisierter Bedürfnisbefriedigung erkannt und möchten dieser auch gerecht werden.**

Abb. 17: Sichtweise von kCRM

##### DIE MEHRHEIT DER UNTERNEHMEN SIEHT KOOPERATIVES CRM ALS INTERNE KOOPERATION



N=314

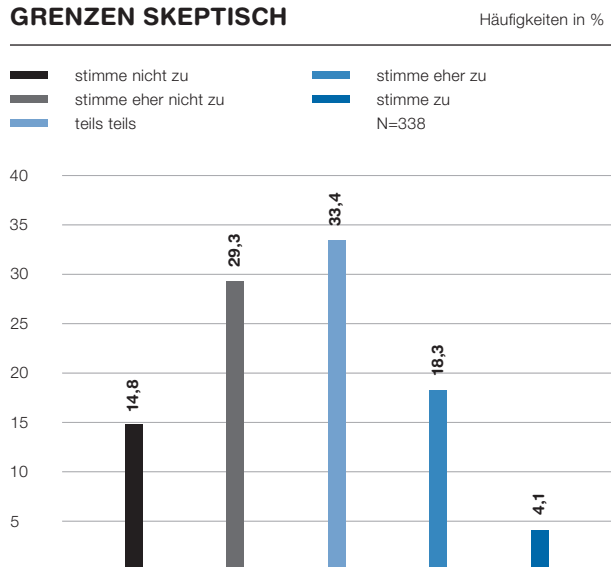
Exakte Frage: Welche Sichtweise von kooperativem CRM ist für Ihr Unternehmen relevant?

kCRM im Sinne einer unternehmensübergreifenden Kooperation ist in Schweizer Unternehmen erst wenig verbreitet: Nur 27% (26,8%) der Befragten verstehen unter kCRM die Kooperation mit anderen Organisationseinheiten oder Unternehmen. Die Mehrheit (58,6%) sieht darunter die kundenzentrierte Abstimmung des Kontaktes über mehrere Kanäle hinweg. Die Integration von neuen Technologien in CRM-Systemen (IT-Perspektive) spielt mit 14,6% eine deutlich untergeordnete Rolle.

Zurückhaltend fallen dementsprechend auch die Reaktionen auf die prognostizierte Entwicklung von kCRM aus: 44,1% der Unternehmen verneinen eine zunehmende Auflösung von Grenzen hin zu anderen Unternehmen und Kunden. Lediglich 22,5% stimmen der Aussage, dass sich die Grenzen zunehmend auflösen zu oder eher zu. Interessant ist, dass Westschweizer signifikant häufiger als Deutschschweizer Unternehmen der Auffassung sind, dass Unternehmensgrenzen zukünftig verschwinden.

Abb. 18: Auflösung von Unternehmensgrenzen

##### VIELE UNTERNEHMEN SEHEN EINE ZUNEHMENDE AUFLÖSUNG VON GRENZEN SKEPTISCH



Exakte Frage: Wie stehen Sie zur folgenden Aussage: Die Grenzen von Unternehmen hin zu anderen Unternehmen und Kunden lösen sich in Zukunft zunehmend auf.



«Kooperation im CRM beginnt für viele Unternehmen mit interner Kooperation, sodass ein modernes CRM sowohl die interne Vernetzung als auch die Vernetzung mit Partnern und Kunden z.B. über Portal-Lösungen fördern sollte.»

Andreas Pascutto, Sales Manager Actricity AG



«Die Praxis zeigt, dass kooperatives CRM bei multinationalen Unternehmen bereits Realität ist. Die Entwicklung bzw. Öffnung des CRM hin zum Kunden im Sinne eines ›Vendor Relationship Managements‹ ist hingegen generell neu – für alle Unternehmen.»

Catherine B. Crowden, Marketing Manager bei BSI Business Systems Integration AG

### **Kooperatives CRM ist mehr als nur eine Frage der Technologie**

Diese Ergebnisse weisen darauf hin, dass die Zeit für kCRM in der Schweiz noch nicht reif ist. Dies ist insbesondere darauf zurückzuführen, dass die Unternehmen heute intern noch stark mit der Integration und Abstimmung der verschiedenen Kanäle zu kämpfen haben. In diesem Zusammenhang besitzen auch System- und IT-Fragen eine höhere Relevanz.

Die geringe Anzahl Nennungen bei der Technologie-Perspektive zeigt allerdings auch, dass Unternehmen eines der Grundprinzipien verstanden haben: Kooperatives CRM ist mehr als nur eine Frage der Technologie. Wer glaubt, die datenseitige Vernetzung von CRM-Systemen, wie sie bereits heute von einer Vielzahl der Softwareanbieter als Standard bereitgestellt wird, sei ausreichend für die Etablierung umfassender Kooperationen, vernachlässigt einen grundlegenden Aspekt. Zwingende Voraussetzung kooperationsorientierter Geschäftsmodelle sind die begleitende Einführung durchgängiger und unternehmens- bzw. bereichsübergreifender Prozesse der Zusammenarbeit sowie entsprechend der übergeordneten Zielsetzungen zu definierende «Business Rules», welche Themen wie den Umgang mit Service Levels, Verrechnungspreise oder Leistungszusagen regeln.



«Dass Kunden die unterschiedlichen Kanäle nahtlos nutzen wollen, ist mittlerweile bei den Unternehmen angekommen. Wie die Kanäle zu integrieren sind, sodass Unternehmen von den Vorteilen der 360°-Kundensicht profitieren können, stellt für viele aktuell noch ein Buch mit sieben Siegeln dar. Bevor diese Herausforderung nicht gelöst ist, wird auch das kooperative CRM nur eingeschränkt Mehrwert liefern können.»

Catherine B. Crowden, Marketing Manager bei BSI Business Systems Integration AG

Obwohl die unternehmensübergreifende Zusammenarbeit noch nicht allzu verbreitet ist und vor allem intern kooperiert wird, steht der Kunde und dessen Bedürfnisse klar im Fokus der Bemühungen: Treiber für Kooperationen sind weniger interne Aspekte, sondern hauptsächlich kunden-spezifische Vorteile, wie beispielsweise individuellere und umfassendere Kundenangebote (51,6% bzw. 46,5%) sowie grössere Kundennähe durch Integration der Kanäle (46,5%). Ein Vergleich nach Unternehmensgrösse zeigt zudem auf, dass KMUs den Vorteil von Kooperationen wesentlich häufiger in einer gesteigerten Marktpräsenz sehen, Grossunternehmen hingegen in einer Erhöhung der Transparenz.

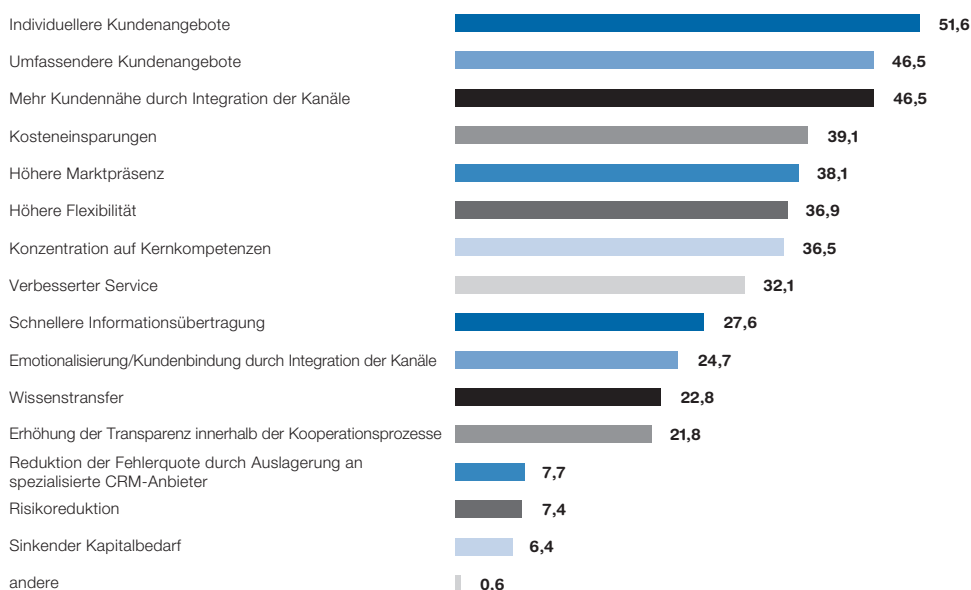
Die vermehrte Kundenfokussierung der Unternehmen betont den Stellenwert, der einer Schaffung von kundenrelevanten Mehrwerten zukommt. Die Unternehmen haben erkannt, dass die Verbesserung des Kundenerlebnisses und die Einbindung des Kunden in den Wertschöpfungsprozess kritisch für den Erfolg sind.

Gleichzeitig sehen sie sich aber einer Reihe interner Herausforderungen gegenüber, die es im Rahmen der Umsetzung von kCRM zu bewältigen gibt, allen voran Datenschutzthemen (53,3%), gefolgt von der Angst vor Abhängigkeit (37,5%) sowie Koordinations- und Abstimmungsproblemen (29,5%). Bevor ein verstärkter Einbezug externer Partner in Betracht gezogen werden kann, gilt es, diese mit der internen Prozessgestaltung einhergehenden Herausforderungen zu adressieren.

Abb. 19: Vorteile kCRM

### KOOPERATIVES CRM SOLL IN ERSTER LINIE WERT FÜR DIE KUNDEN SCHAFFEN

Häufigkeiten in %





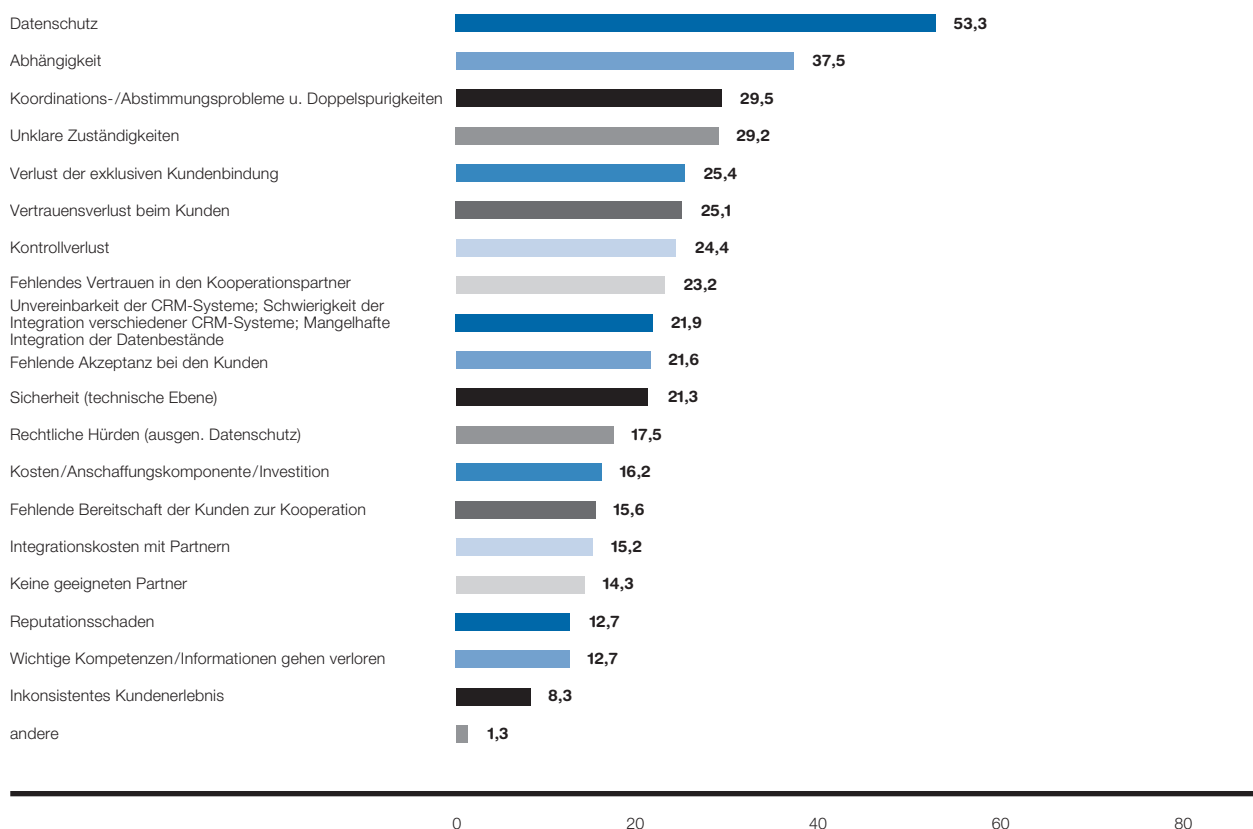
«Das Thema Datenschutz muss bei sämtlichen CRM-Anstrengungen beachtet und darf somit auch nicht zu einem Stolperstein beim kCRM werden. Datenschutz ist in erster Linie ein organisatorisches und erst in zweiter Linie ein technisches oder gar juristisches Thema.»

Walter U. Andres, CEO ADVANIS AG

Abb. 20: Hindernisse kCRM

### DATENSCHUTZBEDENKEN UND ANGST VOR DROHENDEM KONTROLLVERLUST MACHEN UNTERNEHMEN MÜHE

Häufigkeiten in %

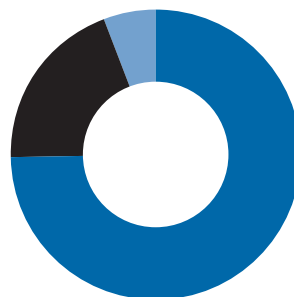
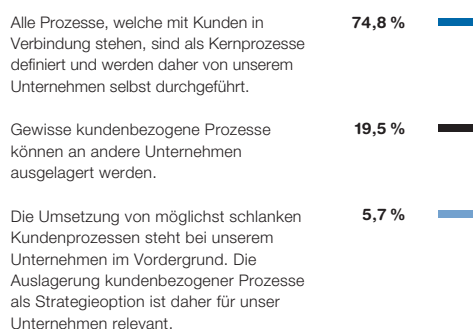


### Angst vor Abhängigkeit behindert Unternehmen dabei, sich auf ihre Kernkompetenzen im CRM zu konzentrieren

Die Angst vor drohendem Kontrollverlust erklärt auch, weshalb Unternehmen (noch) vorsichtig sind, wenn es um das Outsourcing von kundenbezogenen Aktivitäten geht: Rund drei Viertel (74,8%) der befragten Unternehmen hat seine Kundenprozesse als Kernprozesse definiert, welche vom Unternehmen selbst durchgeführt und kontrolliert werden. Jedes fünfte Unternehmen (19,5%) kann sich zumindest vorstellen, einzelne Prozesse an andere Unternehmen auszulagern und für knapp 6% stellt die Auslagerung eine gesamtstrategische Option im Rahmen der Umsetzung von möglichst schlanken Marketing-, Vertriebs- oder Serviceprozessen dar. Unternehmen, die rein im B2B-Geschäft tätig sind, zeigen sich dabei signifikant restriktiver, während reine B2C-Unternehmen eher bewusst aus Effizienzgründen Kundenprozesse auslagern.

Abb. 21: Auslagerung von Kundenprozessen als Strategieoption

### DREI VIERTEL DER UNTERNEHMEN SEHEN KUNDENPROZESSE ALS KERNPROZESSE, DIE IN-HOUSE BLEIBEN MÜSSEN

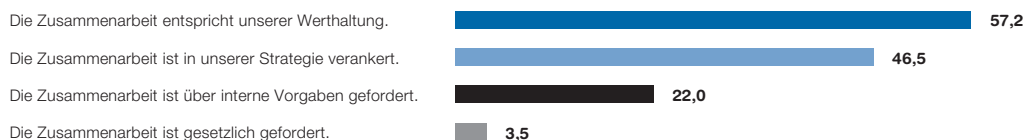


Exakte Frage: Welche Aussage trifft am ehesten auf Ihre Unternehmensstrategie zu?

Abb. 22: Grundsatzbewertung von Zusammenarbeit im CRM

### ZUSAMMENARBEIT ENTSPRICHT DER WERTHALTUNG

Häufigkeiten in %



0 20 40 60 80

### **Zusammenarbeit ist für Schweizer Unternehmen ein strategisches Thema und stärkt ihre Wettbewerbsfähigkeit**

Kooperationen spielen in der Schweiz eine wichtige Rolle: Mehr als die Hälfte (57,2%) der Befragten gibt an, dass die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen ihrer Werthaltung entspricht. Dabei sind Unterschiede nach Unternehmensgrösse und Sprachregion feststellbar: Mittlere Unternehmen sind deutlich häufiger als Grossunternehmen der Meinung, dass die Kooperation ihrer Werthaltung entspricht. Ebenso ist dies bei signifikant mehr Deutschschweizer als bei Westschweizer Unternehmen der Fall.

46,5% sagen aus, dass kooperative Geschäftsmodelle in ihrer Strategie verankert sind. Gesetzlich wird die Zusammenarbeit in nur 3,5% der Fälle gefordert. Dies lässt darauf schliessen, dass die Voraussetzungen für erfolgreiches kCRM grundsätzlich vorhanden sind.

### **kCRM lohnt sich auch finanziell**

Eindeutig für den Einsatz von kCRM spricht die Tatsache, dass Unternehmen, bei denen unternehmensübergreifende Kooperationen keine Anwendung finden, den Erfolg ihrer CRM-Anstrengungen signifikant tiefer beurteilen. Gleichzeitig belegen die Ergebnisse, dass Unternehmen, bei denen die Zusammenarbeit ihrer Werthaltung entspricht, ihre CRM-Anstrengungen wesentlich erfolgreicher bewerten, erfolgreiches CRM also mit einer kooperativen Werthaltung einhergeht. Daraus lässt sich ableiten, dass kCRM einen entscheidenden Faktor für den Erfolg und damit verbunden die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens darstellt. Nur gerade 20% der befragten Unternehmen finden, dass ihre kooperativen CRM-Aktivitäten eher nicht oder gar nicht zur Wettbewerbsfähigkeit beitragen.



«Die Schnittstelle zum Kunden bezüglich Zahlungen/Abrechnungen wird oftmals als sehr sensibel wahrgenommen. Diese Prozesse können jedoch vollkommen sicher an professionelle Dienstleister ausgelagert werden, ohne die Kontrolle/den Kontakt zum Kunden selbst zu verlieren. Das Resultat einer bspw. digitalen Plattform zur Rechnungsstellung und Bezahlung ist eine verbesserte – komplexitätsreduzierte – Schnittstelle zum Kunden bei gleichzeitiger Kostenoptimierung.»

Dr. Sandro C. Principe, Member of the Swiss Post Solutions Executive Board



#### 4.2 OPERATIVE SICHT: GROSSES POTENZIAL BEI ANALYTISCHEM CRM UND INNOVATION MIT KUNDEN

**Lose und formale Kooperationen im CRM sind Standard bei Schweizer Unternehmen. Vor allem bei datenbasierten Dienstleistungen wollen sich die Unternehmen in Zukunft externe Hilfe holen. Bei der Kooperation mit Kunden stehen Innovationen und «Kunden werben Kunden»-Programme im Vordergrund.**

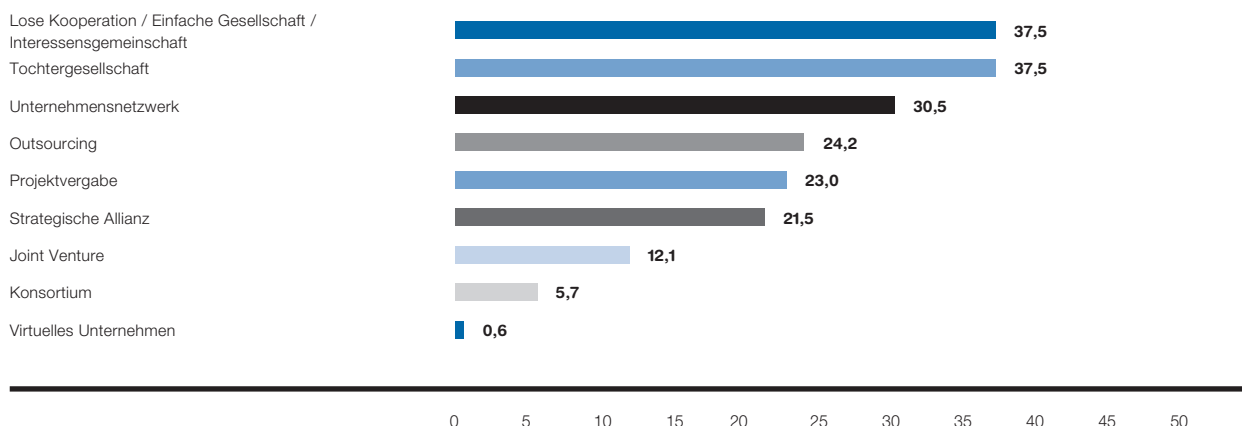
Welche konkreten Kooperationen gehen die Schweizer Unternehmen im CRM nun mit anderen Unternehmen oder ihren Kunden konkret ein? Hier scheint sich ein Widerspruch zu den strategischen Einschätzungen aufzutun. Offensichtlich scheinen viele Unternehmen ihre Ver-

triebskooperationen und strategischen Allianzen zu übersehen, wenn sie angeben, noch kein kCRM zu betreiben. Grundsätzlich ist formale Kooperation mit anderen Unternehmen bereits Standard für die Studienteilnehmer. Rund 70% wenden eine der abgefragten Kooperationsformen an. Im Durchschnitt sind es sogar fast drei verschiedene gleichzeitig pro Unternehmen. Mit 37,5% am stärksten verbreitet sind allerdings lose Kooperationen und formale Kooperationsformen wie Tochtergesellschaften sowie die Beteiligung an Unternehmensnetzwerken mit 30,5%. Outsourcing wird dagegen bisher nur bei einem Viertel der Unternehmen betrieben. Standard ist kCRM auch im Vertrieb, was sich am Anteil des indirekten Vertriebs ablesen lässt: 81,7% der teilnehmenden Unternehmen haben zumindest teilweise indirekten Vertrieb, wobei jedoch nur 5,1% rein auf indirekten Vertrieb setzen.

Abb. 23: Formen der Zusammenarbeit

#### ORGANISIERTE CRM-KOOPERATIONEN SIND STANDARD

Häufigkeiten in %



Um den konkreten Stand von kooperativem CRM in den Schweizer Unternehmen genauer zu erfassen, wurden die Teilnehmer zu 25 CRM-Massnahmen bzw. -Prozessen befragt, ob diese für eine Auslagerung an andere Unternehmen in Betracht kämen. Abbildung 24 zeigt jeweils die Top 5 verbreitetsten Massnahmen, die in keinem Fall ausgelagert werden sollen, wo eine Auslagerung in Zukunft geplant ist und welche Massnahmen heute bereits ausgelagert werden.

Dabei zeigt sich ein klares Bild. Die Top 5 Massnahmen, die heute bereits an andere Unternehmen vergeben werden, sind durchweg klassische Agenturleistungen wie Werbung, welche von knapp der Hälfte der Unternehmen ausgelagert wird, gefolgt von Konsumentenmarktforschung und Verkaufsförderung.

Im Einklang mit den prinzipiellen Aussagen zur Auslagerungsbereitschaft oben, dass viele Unternehmen Kundenprozesse generell als In-House-Kernprozesse sehen, finden sich bei den Massnahmen, die für eine Auslagerung nicht in Frage kommen, vor allem solche mit direktem Kundenkontakt wie Kundenclubs, Loyalitäts- und Bonusprogramme sowie Beschwerdemanagement.

Während die oben genannten Kategorien in den kommenden Jahren weitgehend stabil bleiben werden, weil kaum zusätzliche Unternehmen diese Leistungen neu auslagern würden, ist vor allem interessant, wo Auslagerungen in Zukunft geplant sind. Auch wenn die Fallzahlen hier insgesamt geringer sind, zeigt sich eine klare Tendenz: Die befragten Unternehmen planen vornehmlich, bei datenbasierten Massnahmen externe Hilfe in Anspruch zu nehmen. Ganz oben steht hier externe Kundendatenaktualisierung vor Kampagnenmanagement bzw. Direktmarketing, wo eine gute Datenbasis Voraussetzung ist. Ebenfalls in den Top 5 ist Data Mining bzw. externe Analyse unternehmensinterner Daten. Vor allem mittelständische Unternehmen verfügen diesbezüglich häufig nicht über notwendige eigene Kompetenzen oder Ressourcen.



«Für den Grossteil der befragten Unternehmen ist die Auslagerung von Kundenmanagementaktivitäten (Contact Center, Beschwerdemanagement etc.) derzeit kein Thema. Dabei führt unserer Erfahrung nach die Auslagerung derartiger Aktivitäten an einen externen spezialisierten Dienstleister zu kürzeren Bearbeitungszeiten und nicht selten zu einer messbar verbesserten Kundenzufriedenheit (= höhere Kundenbindung).»

Dr. Sandro C. Principe, Member of the Swiss Post Solutions Executive Board

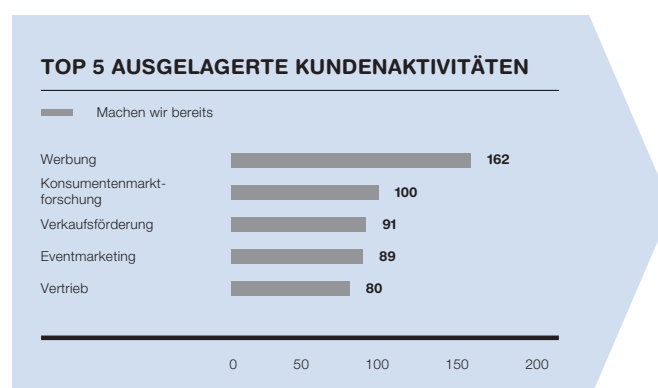
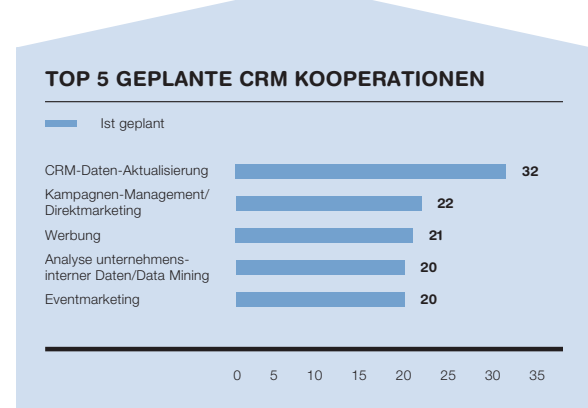


«Wir sehen, dass viele Unternehmen Unterstützung suchen, um das in ihren Kundendaten steckende Potenzial besser auszuschöpfen. Häufig fehlt aber neben den nötigen In-House Kompetenzen auch die Bereitschaft zur Investition in einfache Analysen – eine wichtige Voraussetzung für nachhaltige Kampagnen.»

Martin Schmid, Head of Customer Development Accarda AG

Abb. 24: kCRM-Aktivitäten

**Vor allem bei datenbasierten CRM-Aktivitäten besteht Kooperationspotenzial**



Neben Outsourcing an andere Unternehmen werden zunehmend auch CRM-Aktivitäten an die eigenen Kunden ausgelagert. Social CRM hat hierbei neue Möglichkeiten geschaffen und insgesamt die Aufmerksamkeit für die grundsätzlich verfügbaren Möglichkeiten erhöht um bspw. Innovationsmanagement zu betreiben. An erster Stelle steht jedoch mit der Einbindung von Kunden in die Akquisition nach wie vor eine traditionelle Massnahme. Insbesondere im B2B-Geschäft hat die aktive Einbindung von Kundenreferenzen seit jeher hohe Bedeutung. Hinzu kommen Ansätze wie beispielsweise «Kunden werben Kunden»-Massnahmen über Online-Communities. Mehr als zehn Prozent der antwortenden Unternehmen nutzen bereits Kunden-Communities zur Kundenbindung und für den Kundensupport. In diesem Zusammenhang hat die Swisscom Service Community «Kunden helfen Kunden» für besondere Aufmerksamkeit gesorgt.



«Ob zum Beispiel für die Datenpflege, das Kampagnenmanagement, den technischen Support oder Telefonie-Lösungen aus der Cloud: Unternehmen erkennen und nutzen die Kostenvorteile und hohe Flexibilität im Verbund mit dem Know-how-Austausch mit einem professionellen Sourcing-Dienstleister.»

Tobie Witzig, CEO rbc Solutions AG

Die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen kann in verschiedenen Formen und auf verschiedenen Stufen stattfinden. In Abhängigkeit davon, wie weit kCRM in Unternehmen bereits fortgeschritten ist, erfolgt die Zusammenarbeit über die Online-Kopplung von Systemen, den Austausch von Kundendaten sowie die Auswertung der ausgetauschten Daten und gemeinsame Abstimmung von Marketingaktivitäten. Eine weitere Möglichkeit besteht in der Auslagerung der Aktivitäten an externe Anbieter (Cäsar & Heutschi, 2003).

Entsprechend der im vorangegangenen Kapitel beschriebenen Ausgangssituation findet kCRM auf System- und Datenaustauschebene in 60% der Schweizer Unternehmen keine Anwendung. Knapp jedes fünfte (18,9%) Unternehmen arbeitet auf Ebene der Kundendaten zusammen und 17,8% im Rahmen von koordinierten Datenanalysen und Marketingaktivitäten. Die System-Kopplung und das Outsourcing von CRM-Aktivitäten kommen nur in 9,3% bzw. 5,1% der Fälle zur Anwendung. Mögliche Gründe für die zurückhaltende Anwendung sind in erster Linie Datenschutzbedenken und der drohende Kontrollverlust durch Fremdvergabe von Leistungen.

Abb. 25: Einbindung von Kunden im kCRM

#### DIE KUNDEN WERDEN VOR ALLEM IN DIE AKQUISITIONSAKTIVITÄTEN EINBEZOGEN

	Derzeit kein Thema	Ist vorstellbar	Ist geplant	Machen wir bereits
<b>GEPLANTE kCRM-AKTIVITÄTEN</b>				
Kundenbindung über Communities	218	72	<b>14</b>	46
Einbindung von bestehenden Kunden in die Akquise	191	47	<b>6</b>	108
Kunden werben Kunden	262	52	<b>6</b>	32
Kundensupport	243	51	<b>5</b>	41
Andere	19	2	<b>2</b>	2
<b>BEREITS UMGESETZTE kCRM-AKTIVITÄTEN</b>				
Einbindung von bestehenden Kunden in die Akquise	191	47	6	<b>108</b>
Kundenbindung über Communities	218	72	14	<b>46</b>
Kundensupport	243	51	5	<b>41</b>
Kunden werben Kunden	262	52	6	<b>32</b>
Andere	19	2	2	<b>2</b>

Obwohl die technische Umsetzung heute von beinahe allen führenden CRM-Systemanbietern durch die Bereitstellung von Standards für die erforderlichen Schnittstellen zum (reinen) Datenaustausch umfassend unterstützt wird, findet dennoch in der Mehrzahl der Fälle keine systematische Verknüpfung von übergeordneten Geschäftsobjekten (wie Kunden, Projekte oder Garantiefälle) statt. Für die Etablierung ganzheitlicher CRM-Prozesse wäre dies aber unabdingbar.

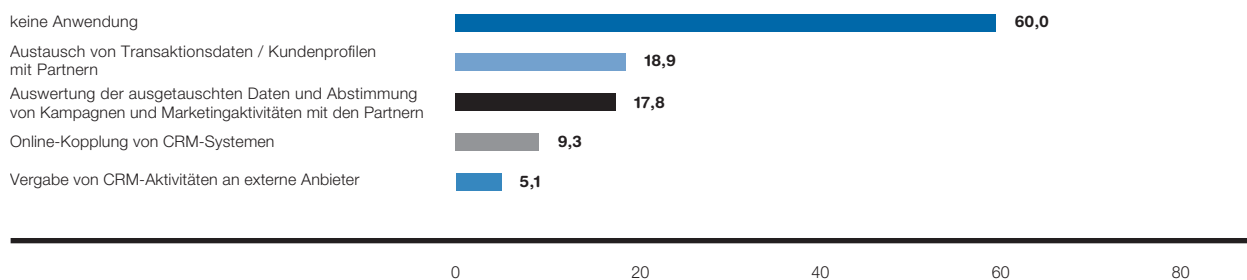
Nicht zuletzt, weil es in der Konsequenz innerhalb dieser Systeme nicht möglich ist (und es entsprechend auch nicht «eingefordert» wird), Geschäftsregeln für eine durchgängige Prozessabwicklung zu bewirtschaften, bleibt die Einrichtung gegenseitiger Beziehungen des Leistungsaustauschs heute noch weitgehend aus. Erst dann könnte eigentlich von «echter Kooperation» - zumindest auf System- bzw. IT-Basis gesprochen werden. Dies findet nicht statt, obwohl sowohl die grundsätzliche Intention zur Kooperation als auch unternehmensindividuelle Werthaltungen eine durchgängig technisch unterstützte Realisierung von Kooperationsbeziehungen begünstigen würden.

Ogleich die Schweizer Unternehmen ein Bedürfnis der Kunden nach mehr Kooperation sehen, besteht sowohl auf strategischer Ebene wie auch im operativen CRM und in der technischen Umsetzung noch erheblich Raum für Verbesserungen. Die positive Botschaft: In einer wirtschaftlichen Situation, in welcher die Bedeutung von Kundenorientierung in fast jedem Unternehmen erkannt wurde, schlummern hier noch unbefriedigte Kundenbedürfnisse, denen bisher nur wenige Unternehmen gerecht werden können.

Abb. 26: Anwendung kollaborative Systeme

### TECHNISCH FINDET KCRM AKTUELL VOR ALLEM AUF STUFE DER KUNDENDATEN STATT

Häufigkeiten in %



## 5. Follow-up Swiss CRM Innovation Award

**Sascha Benz ist Mitgründer und Geschäftsführer des Start-up-Unternehmens Poinz, welches letztes Jahr den CRM Innovation Award gewonnen hat. Das folgende Interview legt die Entwicklungen des Unternehmens seit der Auszeichnung dar.**

### EINLEITUNG

**Können Sie das Unternehmen Poinz kurz in vier Sätzen beschreiben?**

Poinz verbindet lokale Geschäfte und Kunden – einfach, schnell und zeitgemäss via Smartphone. Der Aufhänger dabei ist die Poinz-App respektive digitale Treuekarte, welche die Verbindung zwischen dem Unternehmen und dem Kunden herstellt und neben weiteren Funktionen auch die beidseitige Kommunikation ermöglicht.

**Welches ist Ihr Aufgabengebiet bei Poinz?**

Ich bin Geschäftsführer bei Poinz und bin immer dort, wo ich gerade gebraucht werde, wie es so ist in einem Start-up.

**Wie viele Mitarbeiter hat Poinz aktuell?**

Im Moment besteht unser Team aus 13 Mitarbeitern. Vor einem Jahr waren wir noch zu zweit.

**Seit wann arbeiten Sie in dieser Position bei Poinz?**

Ich bin seit dem Beginn dabei und habe Poinz mit meinem Geschäftspartner gegründet und entwickelt. Seit gut einem Jahr sind wir nun aktiv am Markt.

### KONZEPT VON POINZ

**Was unterscheidet die Poinz-App von individuellen Lösungen wie beispielsweise der Manor-Karte?**

Der grösste Unterschied ist, dass wir ein Netzwerk sind und dadurch Netzwerkeffekte nutzen können. Für die Endkunden besteht ein grosser Vorteil darin, dass die App eine Vielzahl an Unternehmen miteinschliesst. Damit ein Benutzer eine App überhaupt herunterlädt, verlangt er nach einem Mehrwert und für ein einzelnes Unternehmen ist es sehr schwierig, diesen Mehrwert zu bieten. Im Durchschnitt hat ein Schweizer ungefähr zwölf Apps auf seinem Smartphone und noch weniger nutzt er regelmässig. Dementsprechend muss ein wesentlicher Nutzen vorhanden sein, damit ein Kunde überhaupt bereit ist, eine App herunterzuladen. Diesen kritischen Mehrwert kann Poinz den Benutzern dank dem Netzwerk aus Partnergeschäften bieten: Der Konsument braucht nur eine einzige App, kann diese aber bei einer Vielzahl an Geschäften einsetzen. Die Unternehmen hingegen profitieren von einem besseren Produkt und tieferen Kosten als bei einer individuellen Lösung, da die Kosten auf das Netzwerk verteilt werden. Ein entscheidender Punkt, der von Unternehmern oft unterschätzt wird, ist der Aufwand ein System mit Online-Portal immer auf dem neuesten Stand zu halten und kontinuierlich weiter zu entwickeln.



«Im Schnitt hat ein Schweizer ungefähr zwölf Apps auf seinem Smartphone. Eine App wird nur heruntergeladen, wenn sich der Konsument einen grossen Nutzen davon verspricht.»

Sascha Benz, Mitgründer und Geschäftsführer vom Unternehmen Poinz



**Die diesjährige CRM-Studie hat gezeigt, dass Unternehmen den Schwerpunkt im Kundenlebenszyklus im laufenden Jahr auf die Akquisition und die Entwicklung legen (siehe Kapitel 2, Abbildung 15). Deckt sich dies mit Ihrer Wahrnehmung und Ihren Erfahrungen im Markt?**

Es ist klar, dass Kundengewinnung für Unternehmen immer sehr wichtig ist. Die Bedeutung der Kundenbindung ist den Unternehmen bekannt, jedoch wird diese mehr intuitiv als systematisch betrieben. Zum Beispiel wollen Unternehmen durch Qualität binden und sporadisch treue Kunden belohnen. Allgemein lässt sich sagen, dass sich gewisse Geschäfte leider ausschliesslich auf die Kundengewinnung konzentrieren, was sehr gefährlich ist und teuer werden kann – denn sie verlieren die Konsumenten nach dem ersten Besuch, an welchem sie meist nichts verdienen, gleich wieder.

**Loyalitätsprogramme sind normalerweise Instrumente zur Kundenbindung. Poinz verwendet diese jedoch auch zur Akquise. Welches ist der Wert von Loyalitätsprogrammen als Akquise-Tool aus der Sicht von Poinz?**

Wir sind überzeugt, dass Kundengewinnung nur dann Sinn macht, wenn sie nachhaltig ist. Eine isolierte Betrachtung der Akquise ist zu kurz gegriffen und kann teuer zu stehen kommen. Es ist etwa achtmal teurer, einen neuen Kunden zu gewinnen, als einen bestehenden zu halten. Wieso soll man also in Akquisition investieren, wenn man danach keine Kundenbindung betreibt? Dies ist nicht nachhaltig. Poinz kombiniert Kundengewinnung mit Kundenbindung, indem der Kunde von Beginn an die digitale Treuekarte des Unternehmens besitzt. Nehmen wir an, wir senden einem Kunden einen Sushi-Gutschein im Wert von CHF 10 und er erhält dazu den Sushi-Pass mit fünf Punkten auf der Poinz-App. In diesem Fall ist die Chance viel grösser, dass der Kunde am selben Ort wieder Sushi essen geht, als wenn er lediglich den Gutschein erhalten hätte.

**Wie geht das Unternehmen mit Businesskunden um, welche in direkter Konkurrenz stehen? Die Businesskunden können den Endkunden ja Spezialangebote zur Akquise machen. Wie stehen Businesskunden aus der gleichen Branche dazu? Gibt es Regeln, welche ein mögliches Abwerben unterbinden?**

Man kann als Unternehmen bei Poinz nur an diejenigen Poinz-Nutzer Nachrichten versenden, welche bereits eine Treuekarte des Unternehmens besitzen. Es ist nicht möglich, alle Nutzer zu bewerben.

**Wie funktioniert dann die Akquisition via Poinz?**

Akquise wird vor allem über andere Kanäle betrieben. Zum Beispiel über Flyer, über Facebook, via Mobile Ads oder Tramwerbung. Beispielsweise haben wir Flyer für ein Unternehmen gedruckt, die, nebst dem Gutschein für ein Produkt, auch gleich eine Treuekarte mit zwei Punkten enthielten. Diese Flyer können überall verteilt werden. Ähnliches machen wir auch mit Facebook-Kampagnen, Online- und Tramwerbung. Die Poinz-App beinhaltet auch ein Verzeichnis, in welchem der Nutzer die Möglichkeit hat nachzuschauen, welche Unternehmen dabei sind und wie er profitieren kann.

**Wie wird das «Überspamen» des Endkunden verhindert? Der Businesskunde kann ja direkt über die App mit den Endkunden in Kontakt treten. Wie wird verhindert, dass der Endkunde nicht ständig Angebote über Poinz erhält?**

Ein Unternehmen hat ein Kontingent an Nachrichten, ähnlich wie ein Prepaid-Guthaben. Zudem erlaubt die Filterfunktion ganz gezielte Kommunikation, mit minimalem Streuverlust. Wird die Einführung von Fruchtsäften kommuniziert, kann die Nachricht z.B. ganz gezielt an Frauen im Alter zwischen 15 und 30 Jahren versendet werden. Dies erlaubt eine hohe Relevanz beim Empfänger. Für Kunden nicht relevante oder Spam-Nachrichten können so umgangen werden.

## **CRM-SICHT VON POINZ**

**Wie geht das Unternehmen selbst mit dem Thema CRM um?**

Wir haben zwei Seiten: Einerseits B2C, also die Benutzer der App und andererseits B2B, also die Unternehmen. Im Bereich B2C sind die Möglichkeiten limitiert, da die Benutzer anonym sind und wir diese anonymisierten Daten nicht verwenden. Als «sales-driven» Business setzen wir im B2B-Bereich ein modernes CRM ein.

**Gibt es seitens Poinz Kundenbindungsmassnahmen für Businesskunden?**

Ja, wir besitzen ein Qualitätsmanagement und stehen regelmässig mit unseren Kunden in Kontakt. Gleichzeitig haben wir Jahresverträge, welche sich verlängern. Dies bindet den Kunden natürlich an unser Unternehmen. Ferner entwickeln wir unser Produkt auch kontinuierlich weiter, was zur Steigerung der Kundenbindung beiträgt.

**Welches sind für Poinz Trendthemen im CRM?**

Im Consumer-Bereich ganz klar das Thema persönliche Daten. Meistens werden Loyalitätsprogramme via E-Mail, SMS, Facebook oder Postversand umgesetzt. Das heisst, die Unternehmen benötigen Adresse oder E-Mail-Adresse oder Angaben wie das Alter ihrer Kunden. Wir sehen allerdings, dass die Kunden nicht mehr einfach so bereit sind, ihre eigenen Daten preiszugeben und 10% Rabatt genügen hierfür nicht. Einen Fall haben wir erlebt, wo ein Unternehmen ein Loyalitätsprogramm gemacht hat und die Vergütung dann via E-Mail versendet wurde. Die Kunden haben jedoch alle eine falsche E-Mail-Adresse angegeben und so war der ganze Aufwand umsonst. Dies ist ein Punkt, wo unser Businessmodell greift, denn sobald die digitale Treuekarte von einem User geöffnet oder benutzt wird, kann das Unternehmen mit dem Kunden in Verbindung treten. Anonym aber dank den Filtermöglichkeiten trotzdem sehr gezielt. Er braucht die Kundendaten dazu auch nicht zu erfassen.

## RÜCKBLICK AWARD-GEWINN

### Was hat sich im Unternehmen seit dem Gewinn des Awards vor einem Jahr verändert?

Wir sind stark gewachsen. In diesem Sommer waren wir noch vier Mitarbeiter, nun sind wir 13 Angestellte. Wir haben auch unser Produkt weiterentwickelt. Aber auch die Formulierung unseres Wertversprechens ist neu. Wir hatten Poinz ursprünglich als digitale Treuekarte mit weiteren Vorteilen positioniert. Dies ist jedoch nur ein Teil von dem, was Poinz alles bietet. Die Bewerbung für den Award hat uns geholfen, unser Leistungsversprechen neu zu definieren. Wir kommunizieren nun drei Mehrwerte durch Poinz – nämlich Kundengewinnung, Kundenbindung und Kommunikation. Dies kommt sehr gut an, wie wir am Forum gesehen haben.

### Hat der Gewinn des Awards etwas für Poinz bewirkt? Z.B. mehr Visibilität?

Wir haben den Award sehr aktiv kommuniziert. Für uns ist es ein Qualitätsmerkmal und wir haben ihn dementsprechend in allen Verkaufsmaterialien und E-Mail-Signaturen aufgeführt. Gewisse Unternehmen kennen uns auch von der Award-Veranstaltung. Es war zwar nicht direkt unsere Zielgruppe am Event vor Ort, aber es waren doch einige Unternehmen dabei, welche sich anschliessend mit uns beschäftigt haben.

## AUSBLICK

### Wo sehen Sie Herausforderungen im neuen Jahr? Z.B. die geplante Expansion in andere Städte der Schweiz?

Wir sind eigentlich schon in anderen Städten präsent, aber wollen dies noch vermehrt und aktiv ausbauen. Ziel ist es, dass jeder Einwohner ca. fünf bis sechs Treuekarten von Unternehmen in seinem Wohnort in der Poinz-App hat, diese aktiv nutzt und Freude daran hat. Eine Herausforderung besteht in der Mehrsprachigkeit der Schweiz, aber mit etwas Mehraufwand ist dies einfach in den Griff zu bekommen.

### Wie steht Poinz zu neuen Technologien wie NFC (Near Field Communication)? Viele Terminals sind in der Schweiz bereits NFC-tauglich, sowie auch einige Mobiltelefone. Gibt es Bestrebungen, die Punktevergabe über NFC zu gestalten und nicht mehr per Barcode?

Aufgrund der hohen Verbreitung des iPhones in der Schweiz, welches diese Technologie nicht unterstützt, haben wir diesbezüglich keine grossen Erwartungen. In den USA sind grössere Ketten schon dabei, die NFC-Terminals wieder abzubauen. Daher scheint dies für uns eher ein kurzfristiger Trend zu sein. Sollte es aber Handlungsbedarf geben, werden wir zu den ersten gehören.

### Gibt es seitens Poinz auch Bestrebungen, die Punktevergabe direkt beim Bezahlvorgang über ein Wallet (bestimmte Form des Online-Zahlungsverkehrs) abzuwickeln?

Diese Bestrebungen für Anbindungen bestehen grundsätzlich, jedoch nicht auf Basis von NFC.

### Will Poinz in Zukunft auch Location-based Marketing betreiben? Das heisst, der Kunde würde wenn er vor einem entsprechenden Geschäft vorbeigeht, über die Poinz-App Push-Nachrichten und Spezialangebote erhalten.

Das ist etwas, was wir uns anschauen. Das wird bestimmt kommen. Wichtig hierbei ist, dass man den Nutzer nicht verärgert, man muss demgemäss unterscheiden zwischen Push- und Pull-Nachrichten: Bei Push besteht die Gefahr, den User mit Nachrichten zu «überspamen». Wir sehen grosses Potenzial für spontanes und standortbezogenes Marketing – möchten uns dabei aber noch nicht zu tief in die Karten schauen lassen.

## 6. Fazit und Ausblick

**Schweizer Unternehmen rüsten im Bereich CRM stark auf, jedoch bleiben viele Chancen noch ungenutzt. Diese beinhalten die Nutzung von CRM-Lösungen als Instrument zur systematischen Kundenbindung, die Anwendung von globalen CRM-Trends im eigenen Unternehmen sowie eine kooperative Zusammenarbeit im CRM über die Unternehmensgrenzen hinweg.**

Die CRM-Studie 2014 zeigt, dass sich die Schweizer Unternehmen der Bedeutung von CRM für den Unternehmenserfolg und die Wettbewerbsfähigkeit bewusst sind und diesbezüglich auch Anstrengungen unternehmen. So sind zum Beispiel die Investitionssummen im CRM weiterhin ansteigend sowie auch die Zahl der Unternehmen, welche eine CRM-Software-Lösung als Basis für ihre Kundenbeziehungsmanagement-Aktivitäten im Einsatz haben. Jedoch ist festzustellen, dass die Unternehmen das Potenzial nicht vollends ausschöpfen und es vor allem im Bereich Kundenbindung noch Raum nach oben gibt.

Im Bereich der CRM-Trends ist auffallend, dass viele Unternehmen globalen CRM-Trends wenig Beachtung schenken. Auch hier bestehen Chancen für Schweizer Unternehmen, die Inhalte auf das für sie Brauchbare herunterzubrechen und ihren Bedürfnissen entsprechend anzupassen.

Die Kooperation mit anderen Unternehmen ist bei Schweizer Unternehmen Standard. Im Bereich CRM wird diese jedoch erst unzureichend umgesetzt, weil Unternehmen noch bei der internen Kooperation anstehen. Das Institut für Marketing Management (IMM) freut sich mittels der kommenden Studien zu evaluieren, inwieweit es die Schweizer Unternehmen schaffen, die oben erwähnten Chancen im CRM für sich zu nutzen.

Wir danken den CRM-Verantwortlichen der zahlreichen beteiligten Unternehmen aus der ganzen Schweiz für die Zeit, die sie sich für die Beantwortung der Fragen genommen haben und die kompetenten Antworten. Ebenso danken wir den studentischen Mitarbeitenden des Instituts für Marketing Management der ZHAW School of Management and Law für ihr Durchhaltevermögen bei der Durchführung der Befragung sowie den Experten für ihr wertvolles Fachwissen.

Ein besonderes Dankeschön aussprechen möchten wir dem Hauptsponsor der Studie, der Schweizerischen Post, welche die Studie nun schon seit vielen Jahren begleitet und unterstützt. Auch bedanken möchten wir uns bei den Branchenpartnern Accarda, ACCENTIS, Actricity, ADVANIS, BSI, ELCA, rbc und SDV sowie bei den Mitwirkenden Roger Eric Gisi, Irma Agárdi und Prof. Dr. Florian Siems, welche sich zu den Ergebnissen geäußert und viele interessante Statements geliefert haben.

# Literaturverzeichnis

**Bruhn, M.** (2013). Relationship Marketing – Das Management von Kundenbeziehungen. Fanz Vahlen: München

**Cäsar, M. A. & Heutschi, R.** (2003). Collaborative CRM – Begriff, Beispiele und Herausforderungen. Universität St. Gallen

**Duffy, J., Koudal, P. & Pratt, S.** (2004). The Future of Collaborative Customer Relationship Management: Integrating Demand and Supply Chains. In: A. Kracklauer, D. Quinn Mills & D. Seifert (Hrsg.). Collaborative Customer Relationship Management – Taking CRM to the Next Level. Berlin: Springer-Verlag

**Garcia, A. G., & Rennhak, C.** (2006). Kundenbindung – Grundlagen und Begrifflichkeiten. In Herausforderung Kundenbindung. DUV

**Gartner** (2014). Survey Analysis: European Organizations Struggle to Create a Clearly Defined CRM Strategy in 2014. URL: <http://www.gartner.com/newsroom/id/2686116> (7.4.2014)

**Hannich, F., Rüeger, B., Gehring, B., Seiler, R., Comolli, L., Kübler, D. & Wüthrich, A.** (2013). Swiss CRM 2013 – Einsatz und Trends in Schweizer Unternehmen. Winterthur

**Karolefski, J. & Heller, A.** (2006). Consumer-Centric Category Management: How to Increase Profits by Managing Categories Based on Consumer Needs. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons

**Kracklauer, A. H., Quinn Mills, D. & Seifert, D.** (2004). Collaborative Customer Relationship Management (CCRM). In: A. Kracklauer, D. Quinn Mills & D. Seifert (Hrsg.). Collaborative Customer Relationship Management – Taking CRM to the Next Level. Berlin: Springer-Verlag

**Piller, F. T., Reichwald, R. & Schaller, Ch.** (2004). Building Customer Loyalty with Collaboration Nets: Four Models of Individualization Based CCRM. In: A. Kracklauer, D. Quinn Mills & D. Seifert (Hrsg.). Collaborative Customer Relationship Management – Taking CRM to the Next Level. Berlin: Springer-Verlag

**Prahalad, C.K. & Ramaswamy, V.** (2004) Co-Creation Experiences: The Next Practice In Value Creation. Journal Of Interactive Marketing, 18(3), S. 5-15

**Roberts, M. L., Liu R. R. & Hazard, K.** (2005). Strategy, technology and organizational alignment: Key components of CRM success. In: Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management, 12(4), S. 315–326

**Rüeger, B. P., Hannich, F. M. & Sauer, C.** (2010). Emotionalisierung des Kundenbeziehungsmanagements (CRM). In: B.P. Rüeger & F.M. Hannich (Hrsg.). Erfolgsfaktor Emotionalisierung – Wie Unternehmen die Herzen der Kunden gewinnen. Stuttgart: Schäffer Poeschel

**Schaller, Ch., Piller, F. T. & Reichwald, R.** (2004). Collaboration in CRM: Potentials and Challenges of an Individualization Based Approach. In: A. Kracklauer, D. Quinn Mills & D. Seifert (Hrsg.). Collaborative Customer Relationship Management – Taking CRM to the Next Level. Berlin: Springer-Verlag

**Stadelmann, M., Troesch M. & Wolter, S.** (2008). Customer Relationship Management. Neue CRM-Best-Practice-Fallstudien und -Konzepte zu Prozessen, Organisation, Mitarbeiterführung und Technologie. Zürich: Orell Füssli Verlag AG

# Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	ZHAW-CRM-Framework	8
Abb. 2:	Fragebogenstruktur	9
Abb. 3:	Stichprobenzusammensetzung	10
Abb. 4:	Funktionen der Befragten	11
Abb. 5:	Ansiedlung CRM-Verantwortlichkeiten	12
Abb. 6:	CRM-Bedeutung	13
Abb. 7:	CRM-Erfolg	14
Abb. 8:	CRM-Budgets	15
Abb. 9:	CRM-Herausforderungen	16
Abb. 10:	Zukünftige CRM-Anstrengungen	17
Abb. 11:	Sichtweise von CRM	18
Abb. 12:	Nutzung CRM-Software	19
Abb. 13:	Partner für CRM-Software	20
Abb. 14:	Zufriedenheit mit CRM-Software	21
Abb. 15:	Schwerpunkt im Kundenlebenszyklus	21
Abb. 16:	CRM-Trends 2014	25
Abb. 17:	Sichtweise von kCRM	36
Abb. 18:	Auflösung von Unternehmensgrenzen	36
Abb. 19:	Vorteile kCRM	39
Abb. 20:	Hindernisse kCRM	40
Abb. 21:	Auslagerung von Kundenprozessen als Strategieoption	41
Abb. 22:	Grundsatzbewertung von Zusammenarbeit im CRM	41
Abb. 23:	Formen der Zusammenarbeit	43
Abb. 24:	kCRM Aktivitäten	45
Abb. 25:	Einbindung von Kunden im kCRM	47
Abb. 26:	Anwendung kollaborative Systeme	48

# Autoren der Studie



**Dr. Frank M. Hannich**  
Dr. rer. pol.  
Dozent für Marketing mit  
Schwerpunkt CRM



**Brian P. Rüeger**  
Lic. oec. publ.  
Leiter Institut für Marketing  
Management, Dozent



**Corinne Scherrer**  
MSc Business Administration  
Wissenschaftliche Mitarbeiterin



**Bettina Gehring**  
M.A. HSG  
Wissenschaftliche Mitarbeiterin

## DR. FRANK M. HANNICH

Dr. Frank M. Hannich hat im Bereich des CRM promoviert und ist Dozent am Institut für Marketing Management der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften sowie Programm-Direktor des Master of Advanced Studies in Customer Relationship Management und stellvertretender Institutsleiter. Er trägt die Verantwortung für Forschungs- und Beratungsprojekte rund um das Kundenbeziehungsmanagement sowie auch für die vorliegende Studie.

## BRIAN P. RÜEGER

Brian P. Rüeger ist Leiter des Institutes für Marketing Management, Dozent und unter anderem verantwortlich für die Weiterbildungslehrgänge MAS CRM und MAS Product Management an der School of Management and Law der ZHAW. Zusätzlich zu seinem Lehrauftrag engagiert er sich in der CRM-Forschung und berät regelmässig Unternehmen bei der Optimierung ihres Kundenbeziehungsmanagements.

## CORINNE SCHERRER

Corinne Scherrer ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Marketing Management der ZHAW. Sie arbeitet bei Forschungs- und Beratungsprojekten vorwiegend im Bereich CRM und Konsumentenverhalten mit und leitet Übungen im Marketing Management.

## BETTINA GEHRING

Bettina Gehring ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Marketing Management der ZHAW. Sie übernimmt die Leitung von Forschungs- und Beratungsprojekten vorwiegend im Bereich CRM und in der Marktforschung und ist nebenbei in der Lehre tätig.





**Dr. Roger Seiler**  
Dr. rer. oec.  
Dozent



**Dr. Steffen Müller**  
Dr. rer. pol.  
Dozent



**Marcel Hüttermann**  
M.A. in Betriebswirtschaftslehre  
Wissenschaftlicher Mitarbeiter



**David Kübler**  
BSc Business Administration  
Wissenschaftlicher Assistent

### **DR. ROGER SEILER**

Dr. Roger Seiler ist als Dozent für Marketing mit Schwerpunkt CRM am Institut für Marketing Management tätig und promovierte Ende Februar 2013 im Bereich des eCRM. Am Institut ist er verantwortlich für Forschungs- und Beratungsprojekte im Bereich CRM und ist zusätzlich in der Lehre tätig.

### **DR. STEFFEN MÜLLER**

Dr. Steffen Müller ist als Dozent für Marketing mit Schwerpunkt CRM am Institut für Marketing Management tätig und verantwortlich für Forschungs- und Beratungsprojekte im Bereich CRM.

### **MARCEL HÜTTERMANN**

Marcel Hüttermann ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Marketing Management der ZHAW. Er ist als Projekt-Mitarbeiter bei Forschungs- und Beratungsprojekten vorwiegend im Bereich CRM und Marktforschung tätig. Zudem engagiert er sich in der Lehre.

### **DAVID KÜBLER**

David Kübler ist Wissenschaftlicher Assistent am Institut für Marketing Management. Er arbeitet in verschiedenen CRM-Forschungs- und Beratungsprojekten mit und ist Organisator der Informationsveranstaltung für das Weiterbildungsangebot im Marketing sowie mitverantwortlich für den CAS Sportmarketing.

### **DR. MARTIN STADELMANN**

Dr. Martin Stadelmann ist langjähriger CRM-Strategie-Berater und anerkannter CRM-Experte. Zudem ist er Hauptdozent im Studiengang MAS CRM der ZHAW.

## Beteiligte Experten

### **Irma Agárdi**

Dozentin am Marketing und Media Institut  
Corvinus University of Budapest

### **Walter U. Andres**

CEO, ADVANIS AG

### **Julia Fehrer**

Vorstandsmitglied  
SDV Schweizer Dialogmarketing Verband

### **Roger Eric Gisi**

Owner, CRM-Finder Schweiz

### **Andreas Pascutto**

Sales Manager, Actricity AG

### **Daniel Haas**

Managing Director, ACCENTIS Schweiz AG

### **Patrick Meister**

Head of Marketing & Communication  
ELCA Informatik AG

### **Sandro C. Principe**

Head of Strategic Marketing & Sales, Member of  
the Executive Board, Swiss Post Solutions AG

### **Martin Schmid**

Head of Customer Development, Accarda AG

### **Prof. Dr. Florian U. Siems**

Lehrstuhlinhaber, TU Dresden

### **Mark Sprauer**

Leiter Kompetenzfeld Market Impact  
Abegglen Management Consultants AG

### **Tobie Witzig**

CEO, rbc Solutions AG

## Autoren der Praxisbeiträge



**Thomas Völkle**  
ADVANIS AG  
Partner, Leiter Kundenmanagement Beratung



**Elmar Eichmann**  
Canon (Schweiz) AG  
Business Consultant

### **THOMAS VÖLKLE**

Thomas Völkle ist Partner bei ADVANIS AG. Dort ist er zuständig für die Kundenmanagement-Beratung. Er begleitet Unternehmen bei der Evaluation und Implementierung von CRM-Systemen, unterstützt sie bei der Erstellung von CRM-Roadmaps und CRM-Strategien und berät sie rund um Managed Marketing Services.

### **ELMAR EICHMANN**

Elmar Eichmann ist Business Consultant bei Canon (Schweiz) AG. Er hat langjährige Erfahrung in der Planung, Realisation und Projektleitung von messbaren Crossmedia-Communication-Projekten – insbesondere auch in deren intelligenten Vernetzung mit dem Kundenmanagement (CRM).



**Madeleine Simmler Weiss**  
Head Client & Partner Services,  
Swiss Life  
[madeleine.simmler@swisslife.com](mailto:madeleine.simmler@swisslife.com)



**Catherine B. Crowden**  
Marketing Manager, BSI Business  
Systems Integration AG  
[catherine.crowden@bsiag.com](mailto:catherine.crowden@bsiag.com)



**Christoph Marxer**  
Head of Market Reach Building  
Blocks, Hilti AG  
[christoph.marxer@hilti.com](mailto:christoph.marxer@hilti.com)



**Mattias Langner**  
Head of CRM  
ELCA Informatik AG  
[matthias.langner@elca.ch](mailto:matthias.langner@elca.ch)

### MADELEINE SIMMLER WEISS

Madeleine Simmler Weiss ist Head Client & Partner Services der Market Unit International – Corporate Clients bei Swiss Life. Seit 15 Jahren bereichert die Versicherungsexpertin das multinationale Unternehmen mit ihrer Expertise rund um die Themen Verkaufssupport, Administration der internationalen Kunden und Projekt Management. Madeleine Simmler Weiss absolvierte die Eidgenössische Technische Hochschule Zürich mit einem Master in Environmental Sciences und rundete ihre Ausbildung mit dem Executive MBA an der ZHAW ab.

### CATHERINE B. CROWDEN

Catherine B. Crowden kommt aus der Trendforschung: Mehrere Jahre verantwortete sie Forschungsprojekte am Schweizer Think Tank Gottlieb Duttweiler Institut. Sie promovierte an der Universität Sankt Gallen in Marketing und startete im Anschluss bei BSI durch, wo sie für alle Belange rund um Marketing und Kommunikation verantwortlich ist. Catherine B. Crowden verfügt über ein fundiertes Marketing- und CRM-Know-how, ist eine gefragte Referentin rund um das Thema 360°-Kundenbeziehungsmanagement, Autorin zahlreicher Fachartikel sowie Co-Autorin der Cross-Channel-Studie 2013 und der Self-Service-Studie 2012.

### CHRISTOPH MARXER

Christoph Marxer ist Head of Market Reach Building Blocks bei der Hilti AG und verantwortlich für die Globalen Prozesse zur Erfassung und Pflege der Kundenstammdaten, des Fair Pricing, der Gebietsplanung und der Vertriebsabwicklung.

### MATTIAS LANGNER

Matthias Langner ist seit mehr als 7 Jahren als CRM-Experte aktiv. In seiner Rolle berät und begleitet er Kunden bei der Auswahl, dem strategischen Einsatz und der Realisierung integrierter CRM-Lösungen.

# Sponsoren

## HAUTSPONSOR



Die Schweizerische Post AG ist als Mischkonzern im Kommunikations-, Logistik- und Retailfinanzmarkt sowie im Personenverkehrsmarkt tätig und befindet sich zu 100 Prozent im Staatsbesitz. Die Schweizerische Post ist mit ihren Leistungen in mehr als 20 Ländern präsent. Sie beschäftigt über 61 000 Mitarbeitende, davon rund 7 000 im Ausland, und erwirtschaftete 2013 einen Umsatz von rund 8,6 Milliarden Franken.

---

**Sandro Principe**, Head of Strategic Marketing & Sales, Member of the Executive Board,  
[sandro.principe@swisspost.com](mailto:sandro.principe@swisspost.com), Telefon +41 58 386 25 10

## BRANCHENPARTNER



Kundenkarten mit und ohne Zahlfunktion gehören seit über 40 Jahren zu den Kernkompetenzen der Accarda. Diese werden um Know-how und Expertise im Bereich Bonusprogramme, Geschenkkarten, Kundenbeziehungsmanagement (CRM), Business Intelligence (BI) und Direct Marketing ergänzt. Als Komplettanbieter mit einer leistungsstarken Infrastruktur konzipiert und betreibt Accarda auch das Processing, Risikomanagement inkl. Bonitätsprüfung, Fraud Protection, Debitoren- und Finanzmanagement sowie ein kundenfreundliches Call Center.

---

**Martin Schmid**, Head of Customer Development, [martin.schmid@accarda.com](mailto:martin.schmid@accarda.com), Telefon +41 44 805 56 56



ACCENTIS ist seit über 10 Jahren spezialisiert auf Beratung und Unterstützung von Unternehmen verschiedener Branchen zur Optimierung der Neugeschäftsgewinnung sowie der Kundenbindung und -entwicklung.

---

**Daniel Haas**, CEO, [daniel.haas@ACCENTIS.ch](mailto:daniel.haas@ACCENTIS.ch), Telefon +41 44 830 80 30



Die CRM/ERP Lösung für Dienstleister: Actricity. Actricity ist ein voll integriertes CRM/ERP System und deckt Prozesse rund um Marketing, Vertrieb, Einkauf, Materialwirtschaft, Projektmanagement, Service, Ticketing und Vertragsverwaltung durchgängig ab. Die Software ist eine 100% Web-Applikation und ist somit Betriebssystem-neutral. Die Software kann on-premise oder in der Cloud betrieben werden. Actricity bietet eine 360°-Kundensicht dank abgerundeten und durchdachten Prozessen für Dienstleister aus den Bereichen ICT, Engineering und Professionell Services mit einer integrierten Multichannel-Kommunikation.

---

**Andreas Pascutto**, Sales Manager, [andreas.pascutto@actricity.com](mailto:andreas.pascutto@actricity.com), +41 41 798 10 50



ADVANIS ist ein unabhängiges Schweizer Beratungsunternehmen für Kundenmanagement, CRM-Services und CRM-Lösungen. ADVANIS unterstützt seine Kunden bei der Optimierung der bestehenden Organisation und Systeme, bei der Realisierung von Marketingkampagnen oder auch bei neuen Gesamtlösungen – von der Vision bis zur Umsetzung. Durch die Kooperationen mit der ISC BT Gruppe und sixpak besteht direkter Zugriff auf 250 IT-Spezialisten und Berater.

---

**Walter U. Andres**, CEO, [walter.andres@advanis.ch](mailto:walter.andres@advanis.ch), +41 52 355 35 35



BSI entwickelt Software an der Nahtstelle zum Kunden. BSI CRM ist die Cross-Channel CRM-Lösung, die alle Touchpoints – inklusive PoS – abdeckt. Einfach in der Anwendung und mobil einsetzbar. Mit den Branchenlösungen BSI Contact Center, BSI Retail und BSI Insurance ist BSI CRM präzise auf das Geschäft ihrer Kunden zugeschnitten. BSI CRM überzeugt Marktführer wie ABB, ERGO Direkt, Lidl u.v.m.

---

**Catherine B. Crowden**, Marketing Manager, [catherine.crowden@bsiag.com](mailto:catherine.crowden@bsiag.com), +41 56 484 16 24



ELCA ist eines der grössten Schweizer Informatikunternehmen und führend auf den Gebieten Softwareentwicklung, Systemintegration, Business Consulting und Application Management. ELCA beschäftigt über 600 Mitarbeitende aus 32 Nationen. Der Hauptsitz des Unternehmens ist in Lausanne, darüber hinaus unterhält es Niederlassungen in Zürich, Genf, Bern und Ho-Chi-Minh-Stadt (Offshore-Entwicklung).

---

**Patrick Meister**, Head of Marketing & Communication, [patrick.meister@elca.ch](mailto:patrick.meister@elca.ch), +41 44 456 32 11



rbc Solutions AG ist schweizweit führend im Contact Management und Dialogmarketing. Seit bald 30 Jahren knüpft das Unternehmen im Auftrag ihrer Kunden Kontakte, die begeistern, fruchten und wahren – oder schafft mit ihren Lösungen und Leistungen die optimalen Voraussetzungen dazu. Ihr Tätigkeitsfeld umfasst Consulting und Project Management, Data Intelligence und Data Services, CRM Solutions und Services sowie Customer Interaction Management.

---

**Tobie Witzig**, CEO, [tobie.witzig@rbc.ch](mailto:tobie.witzig@rbc.ch), +41 44 925 36 66



Der SDV versteht sich als moderner Kommunikationsverband und als nachhaltige Interessenvertretung einer zukunftsorientierten Wachstumsbranche. Er bildet das Direktmarketing-Netzwerk für Anbieter und Dienstleister der gesamten Direktmarketing-Branche.

---

**Heinz Schopfer**, Verbandsmanager, [heinz.schopfer@sdv-dialogmarketing.ch](mailto:heinz.schopfer@sdv-dialogmarketing.ch), +41 52 721 61 62

# Masterstudium Customer Relationship Management

Mit CRM-Verantwortlichen berufsbegleitend studieren

**Das Studium ermöglicht, sich berufsbegleitend innerhalb von zwei Jahren zum CRM-Experten weiterzubilden.**

Das übergeordnete Ziel des Master of Advanced Studies in CRM besteht darin, die Teilnehmenden mit Instrumenten, Methoden, Modellen und Denkweisen des Kundenbeziehungsmanagements vertraut zu machen. Dafür ist der Studiengang entlang den Kompetenzbereichen des ZHAW-CRM-Frameworks aufgebaut (siehe Kap. 1).

## ZIELE

- Die Bedeutung der Kundenorientierung als unternehmensweit integriertes Führungsprinzip etablieren und den Teilnehmenden entsprechende Führungskompetenzen vermitteln
- Managementwissen in den wichtigsten Funktionsbereichen des CRM (Marketing, Vertrieb und Service) und einen Überblick über die unterstützenden Informationssysteme vermitteln
- Die funktionsspezifische Sichtweise von Marketing, Vertrieb und Service zu einer ganzheitlichen Perspektive der Unternehmensführung erweitern
- Praxisorientierte Umsetzungsmöglichkeiten und Vorgehensweisen vermitteln
- Unternehmerisches Denken und Handeln sowie die Methoden- und Sozialkompetenz der Teilnehmenden fördern

## DAUER

2 Jahre, berufsbegleitend



«Der MAS CRM vermittelt neben fundiertem theoretischen Wissen viele praxisorientierte Umsetzungsmöglichkeiten für das eigene Unternehmen und ermöglicht den Zugang zu einem grossen Netzwerk an CRM-Fachleuten. Dies hat mir neue Karrieremöglichkeiten eröffnet.»

Benedikt Zumsteg, Leiter M-CUMULUS Migros-Genossenschafts-Bund, Absolvent MAS CRM und Mitglied Fachbeirat MAS CRMS

## INHALT

Von der Unternehmens- zur CRM-Strategie, Kundensegmentierung und Kundenwert, Prozessmanagement und Projektmanagement, Kundenmanagement-Aktivitäten, Kundenkommunikation und Social CRM, CRM-Unternehmenskultur, CRM-Markt und -Lösungen, Wirkungsmessung von CRM, rechtliche und ethische Aspekte des CRM, Datenschutz, Integrationsworkshop und Praxisprojekt.

## ZIELPUBLIKUM

Fachleute aus den Bereichen Marketing, Verkauf, Informationstechnologie und Organisation, die sich in ihrer täglichen Arbeit strategisch oder operativ mit CRM auseinandersetzen. Daneben sind auch Nachwuchskräfte willkommen, die einen Einstieg ins CRM beabsichtigen. Voraussetzung sind in der Regel ein Hochschulabschluss sowie 5 Jahre Berufserfahrung oder vergleichbare Abschlüsse, Berufserfahrung und eine Führungsposition. Die Programmleitung entscheidet über die Zulassung.

## ERFAHRUNGSAUSTAUSCH

Das Studium lebt von der Interaktivität. Es wird sehr viel Wert auf das Klassenklima gelegt, das durch externe Intensivseminare, zahlreiche Gruppenarbeiten und Klassendiskussionen gefördert wird. Die kleine Klassengrösse und die durchmischte Zusammensetzung der Teilnehmer aus verschiedenen Branchen ermöglichen einen regen Erfahrungsaustausch, bei dem jeder optimal profitieren kann. Ein sehr grosser Teil der Ehemaligen sind Mitglied im Alumni-Verein. Zusammen mit den Dozierenden und Partnerfirmen des MAS CRM ist so über die Jahre eine lebendige und produktive CRM-Community entstanden.

## **IMPRESSUM**

### **Herausgeber**

ZHAW School of Management and Law  
Institut für Marketing Management  
Stadthausstrasse 14  
Postfach  
8401 Winterthur  
Schweiz

### **Layout**

Isabelle Stutz  
Grafik & Layout  
ZHAW School of Management and Law

### **Kontakt**

Frank Hannich  
[frank.hannich@zhaw.ch](mailto:frank.hannich@zhaw.ch)  
Telefon +41 58 934 68 65

Digitale Exemplare der Studie:  
[www.imm.zhaw.ch/swiss-crm-2014](http://www.imm.zhaw.ch/swiss-crm-2014)

Besuchen Sie uns im Internet:  
[www.imm.zhaw.ch](http://www.imm.zhaw.ch)



# School of Management and Law

St.-Georgen-Platz 2  
Postfach  
8401 Winterthur  
Schweiz

[www.sml.zhaw.ch](http://www.sml.zhaw.ch)

